Dr. H. Machfudz, M.Pd.I

MANAJEMEN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Dr. H. Machfudz, M.Pd.I

MANAJEMEN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

CV. Pustaka Ilmu Group

KATA PENGANTAR

Dengan menyebut Asma Allah SWT. Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang, teriring rasa syukur yang amat mendalam. Dengan Maha Pengasih dan Maha Penyayang-Mu, telah banyak limpahan Rahmat, Taufiq dan Hidayah –Nya yang hamba rasakan salah satu di antaranya adalah selesainya penulisan buku ini.

Semoga shalawat serta salam senantiasa Allah melimpahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membina dan mengarahkan kita dari dunia penuh dengan ilmu pengetahuan. Dengan upaya semaksimal mungkin, penyusun upayakan menyajikan yang terbaik, sehingga terwujud penyusunan buku ini. Adapun penyusunan buku ini merupakan adaptasi dari hasil penelitian penelitian menejemen pendidikan Islam yang kami fokuskan dengan judul *"Manajemen Lembaga Pendidikan Islam".* Penulis ucapkan banyak terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu, baik berupa pemikiran, motivasi maupun sarana yang terwujud nyata dalam karya ini, utamanya Pertama, yang saya hormati dan banggakan Sahabat temen diskusi Bapak Wahid dan bapak Mohammad Zaini mereka yang memberikan motivasi baik demi terwujudnya buku yang sangat sederhana ini.

Kedua, kepada civitas akademika UIN Khas Jember Ketiga, kami haturkan terima kasih kepada bapak Rektor UIN Khas Jember Prof. Dr. H. Babun Suharto, S.E., M.M. yang telah memotivasi dalam penyususnan buku ini sehingga lebih bermanfaat untuk para pembaca yang memberikan motivasi dan inspirasi dalam banyak hal. Demikianlah hantaran awal kami, akhirnya tidak ada yang kami harapkan kecuali Ridlo Allah SWT. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat yang dalam bagi pengembangan khasanah keilmuan kita semua. *Amin Ya Rabbal Alamin*.

Jember, 17 Februari 2022

Dr. H. Machfudz, M.Pd.I

DAFTAR ISI

BAB I
KONSEP DASAR MANAJEMEN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

A. Pengertian Manajemen Pendidikan Islam

Menurut Istilah, manajemen berasal dari kata "Manage" yang dalam kamus *The Random House Dictionary of the English Languange*, berarti tangaan. yang di artikan oleh Uchjana Efendy menjadi: 1) memimpin, 2) membimbing, atau 3) mengatur.[1] Sementara Sondang P. Siagian menuturkan bahwa Manajemen adalah kemampuan dan keterampilan untuk memperoleh hasil dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain.[2] Sedangkan pengertian manajemen yang dikutip oleh Hasbullah dalam bukunya, dari pendapat Andrew F. Sikula bahwa Manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas yang berkenaan dengan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki secara efisien.[3]

Pendidikan secara etimologis berasal dari bahasa Yunani "*Paedaggik*e" kata majemuk dari "*pae*s" yang berarti anak dan kata *"ago"* yang berarti aku membimbing. Jadi "*Paedagogike"* artinya aku membimbing anak. Jika kata ini ditlaah secara harfiah pendidikan memiliki arti memberikan bimbingan kepada anak agar anak mampu kembali dan menyesuaikan dengan keadaan

---

1 Onong Uchjana Efendy, *Human Relation dan Public Relation*, (Bandung: Mandar Maju, 1993), 39.

2 Mochtar Efendy, *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*, (Jakarta: PT. Bhratara Karya Aksara, 1986), 123

3 Sondang P. Siagian, *Administrasi Pembangunan*, (Jakarta: Gunung Agung, 1974), 99.

masyarakat.[4] Pendidikan dalam Undang –Undang Sisdiknas No 20 Tahun 2003, merupakan usaha sadardan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlaq serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Sedangkan pendidikan islam dalam bahasa arab adalah *"Taarbiyah Islamiyah".,* Pendidikan menurut Islam yaitu pendidikan yang dibahami dan dikembangkan dari ajaran dan nilai nilai fundamental yang terkandung dalam ajaran dasarnya yaitu Al-Qur'an dan Hadist.[5]

Berdasarkan pengertian diatas manajemen lembaga pendidikan islam dapat diartikan sebagai suatu proses penataan atau pengelolaan lembaga pendidikan islam yang melibatkan sumberdaya manusia dan menggerakannya untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien sebagaimana tergambar dalam pengertian diatas.[6]

Muhaimin menyatakan bahwaa menajemen pendidikan adalah manajemen yang diterapkan dalam mengembangkan pendidikan[7]. dalam arti, iya merupakan seni dan ilmu mengelola sumberdaya pendidikan islam untuk mencapai tujuan pendidikan islam ssecara efektif dan efisien. manajemen pendidikan lebih bersifat umum untuk semua aktifitas pendidikan pada umumnya, sedangkan manajemen pendidikan islam lebih khusus lagi mengarah pada manajemen yang diterapkan pengembangan pendidikan islam.

Keberhasilan LPI melaksanakan fungsi kependidikannya perlu didukung dengan manajemen yang baik. Lembaga pendidikan perlu berkembang maju secara kontinyu, hubungan baik antar guru perlu diciptakan agar terjadi iklim dan suasana kerja yang positif dan menggairahkan. Demikian pula penataan fisik dan administrasi atau ketatalaksanaan LPI perlu dibina agar men-

[4] Aahmadi, Pendidikan Islam (Bandung: Rosyda, 2018) 3.
[5] Muhaimin, *Paradigma Pendidikan Islam* (Bandung: Rosydakarya, 2012). 2
[6] Nur Uhbiyati, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung : Pustaka Setia, 1998). 19
[7] Muhaimin, *Manajemen Pendidikan Madrasah* (Jakarta: Kencana, 2010). 4

jadi lingkungan lembaga pendidikan yang mampu menumbuhkan kretifitas, disiplin dan semangat belajar yang tinggi bagi para peserta didik. Lebih dan iitu mempersyaratkan perlunya pemahaman dan penguasaan kemampuan bidang manajemen LPI, oleh karena itu para praktisi yang terlibat dalam dalam penyelenggaraan sistem pendidikan, baik sebagai pimpinan pesantren, kepalan madrasah, pimpinan perguruan tinggi, kcpala kantor, balai dildat, kursus, pelayanan masyarakat, pembina/pengawas, maupun pimpinan lain yang terkait. Pemahaman penguasaan kemampuan tersebut sangat diperlukan agar para pimpinan lembaga kependidikan ini memiliki visi, dan basis yang kuat dalam melaksanakan tugas pokok mcreka demi terselenggaranya sistem pendidikan yang berkualitas.

Lebih lanjut, bagaimana meningkatkan kualitas LPI? dan siapa yang bertanggung jawab? Sebelum masuk pada pembahasan tersebut perlu diuraikan apa LPI? Yang dimaksud dengan LPI adalah organisasi yang mmengusahakan anak atau sekelompok orang dalam pembentukan kepribadian yang sesuai dengan ajaran Islam atau suatu upaya dengan ajaran Islam, memikir, memutuskan dan berbuat berdasarkan nilai Islam serta mempertanggungjawabkanya (Zuhairini dick, 1995). Sedang menuju terbentuknya kepribadian yang utama menurut ukuran-ukuran Islam, atau bimbingan jasmani dan rohani berdasarkan hukum-hukum agama Islam. Di samping itu, segenap kegiatan yang dilakukan organisasi atau suatu lembaga untuk menanamkan nilai-nilai Islam dalam din i sejumlah siswa. Kedua, kcseluruhan lembaga-lembaga pendidikan yang mcndasarkan program pendidikannya atas pandangan dan nilai-nilai Islam. [8]

Ditinjau dari bentuk kelembagaan pendidikan Islam, ada yang secara simbolik (menggunakan simbol-simbol Islam, seperti madarasah, pesantren, dan lembaga lain yang menyebutkan nama Islam), ada juga yang sifatnya substansial; lembaga tersebut

---

[8] Bukhori, *Pendidikan Islam di Indonesia; Problem Masa Kini dan Prspektif Masa Depan, Dalai?? Islam Indonesia Menatap Masa Depan*. (Jakarta: P3M, 1989.), 4.

menggunakan nama atau identitas nasional akan tetapi lembaga tersebut lebih mengajarkan syariat Islam secara kaffah.

Dengan demikian manajemen LPI dapat didefinisikan sebagai usaha pencapaian tujuan melalui proses kerjasama dengan mendayagunakan segenap resources yang dimiliki madrasah, khususnya sumber daya manusia agar penyelenggaraan sistem pendidikan dapat berjalan secara efektif dan efesien menurut ukuran-ukuran nilai Islam. Keberadaan lembaga pendidikan Islam dapat bentuk pesantren, madrasah, TPQ, majelis ta'lim, sekolah, balai diklat, kursus, perguruan tinggi dan pelayanan masyarakat lainnya. Bentuk-bentuk tersebut agar keberadaanya tetap exist maka diperlukan pengeloaan secara efektif bila tidak ingin ditinggalkan pelangganya, maka diperlukan pengelolaan sesuai dengan ciri khasnya manajemen pesantren, manajemen madrasah, manajemenTPQ, manajemen majelis ta'lim, manajemen diklat, manajemen kursus, manajemen perguruan tinggi dan manajemen pelayanan masyarakat lain nya.

Konsep Manajemen Lembaga Pendidikan Islam Sebelum mengkaji ebih jauh, lembaga pendidikan dibedakan antara istilah manajemen dan administrasi. Di lingkungan madrasah misalnya, kita saksikan bahwa manajemen lebih memusatkan perhatian kepada upaya penggerakan dan pemberdayaan sumberdaya manusia (*human resources empowering and motivating*); sedangkan administrasi lebih terfokus pada pelaksanaan aspek-aspek substantif seperti kurikulum, perlengkapan, keuangan madrasah, dan aktivitas rutin lain.[9] Tegasnya, manajemen lembagaa dapat diartikan sebagai tindakan untuk mencapai tujuan melalui usaha-usaha orang lain. Seoarang pimpinan lcmbaga dapat diartikan melakukan aktivitas manajemen manakala terlihat berupaya mengatur guru-guru dan karyawan, mendayagunakan dan melakukan pembinaan terhadap mereka sehingga mampu berpartisipasi sepenuhnya untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan Islam. Satuan pendidikan yang berbentuk pesantren atau madrasah secara

---

[9] Sergiovanni,. *The Pfincipalship, A Revlectivc Practice Perspective.*(Boston ; Allyn and Bacon, 1997) 80.

umum memiliki fungsi sebagai wadah untuk melakukan proses edukasi, sosialisasi, dan transformasi bagi siswa atau peserta didik. Bermutu tidaknya penyelenggaraan lembaga dapat diukur berdasarkan pelaksanaan fungsi—fungsi tersebut. Agar ketiga fungsi itu berjalan dengan baik, terdapat beberapa komponen penting yang perlu dibina secara komprehensif dan kontinyu.

Manajemen lembaga pendidikan memiliki kedudukan strategis dalam memberikan dukungan penyelenggaraan pendidikan. Manajemcn bekerja dalam proses pendayagunaan segenap sumber daya yang terscdia di LPI secara optimal mungkin demi terselengaranya program-prongam pendidikan secara efektif dan efisien. Keterlaksanaan manajemen akan mendorong optimalisasi fungsi-fungsi sumber daya organisasi guna mencapai tujuan LPI secara terarah dan efelctif. Proses Manajemen Lembaga Pendidikan Islam Dalam melaksanakan fungsi pokok sebagai manajer pendidikan, terdapat bermacam-macam langkah manajemen yang harus dikuasai olch seorang pimpinaan di LPI. Secara teoritis terdapat bermacam rumusan langkah atau proses manajemen lembaga pendidikan.

Istilah manajemen pendidikan sering disamakan dengan istilah administrasi pendidikan, kedua istilah tersebut kadang kala membuat pengertian yang salah, karena tidak mengetahui substansinya. Untuk memperjelas pemahaman istilah tersebut, maka terlebih dahulu diuraikan tentang pengertian secara etimologis. Administrasi berasal dari kata ad dan ministrare, ad artinya kepada, ministrare artinya melayani, administrasi diartikan sebagai "melayani kepada". Kata administrasi secara sempit dikatakan sebagai clerical work (kegiatan tata usaha). Secara luas administrasi diartikan sebagai segenap rangkaian perbuatan penyelenggaraan dalam setiap usaha kerjasama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan tertentu[10].

Asal usul istilah manajemen (*management*) berasal dari kata manus (bahasa Latin) yang berarti tangan, sedangkan dalam ba-

---

[10] Rugaiyah. *Profesi Kependidikan dalam Perspektif Manajemen Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta, 2010),4.

hasa Perancis berasal dari kata maneggeo yang berarti pengurusan. Di Indonesia manajemen acapkali diterjemahkan dengan kata kepemimpinan, ketatalaksanaan dan pengurusan. Secara luas administrasi adalah keseluruhan proses kerjasama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan. Manajemen adalah segenap perbuatan menggerakan sekelompok orang dan mengarahkan fasilitas dalam suatu usaha kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu

Manajemen pendidikan adalah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerja sama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya, agar efektif dan efisien.[11] Manajemen pendidikan adalah prosesperencanaan,pengorganisasian,penyusunanstaf, pembinaan, pengkoordinasian, pengkomunikasian,pemotivasian,penganggaran,pengendalian,pengawasan, penilaian dan pelaporan secara sistematis untuk mencapai tujuan pendidikan secara berkualitas.[12]

Pada intinya manajemen melaksanakan fungsi perencanaan, pengelolaan dan pengontrolan. Pada konteks manajemen pendidikan, manajemen melaksanakan fungsinya dalam bidang garapan pendidikan. Manajemen pendidikan adalah seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sumber daya pendidikan adalah sesuatu yang diperlukan dalam penyelenggaraan pendidikan yang meliputi 12 hal diantaranya adalah (1) administrasi persuratan dan kearsifan (kesekretariatan), (2) administrasi pendidik dan tenaga kependidikan dan standarnya, (3) adminsitrasi keuangan dan standarnya, (4) administrasi isi dan standarnya, (5) administrasi proses dan standarnya, (6) administrasi kesiswaaan, (7) standar kompetensi lulusan, (8) administrasi sarana prasarana dan standarnya, (9) administrasi kehumasan dan kerjasama, (10) administrasi standar

[11] Mustari, Mohamad. *Manajemen Pendidikan.*(Jakarta: Rajawali, 2014). 5
[12] Engkoswara. Manajemen Pengajaran Secara Manusiawi. (Jakarta: Rineka Cipta, 1993).23

pengelolaan (termasuk MBS) dan standarnya, (11) administrasi standar penilaian pendidikan, dan (12) administrasi unit produksi sekolah.[13]

Depdiknas memaknai administrasi dalam arti sempit adalah administrasi sekolah yang meliputi: (1) administrasi kepegawaian (pendidik dan tenaga kependidikan), (2) administrasi keuangan, (3) administrasi sarana dan prasarana, (4) administrasi hubungan sekolah dengan masyarakat (humas), (5) administrasi persuratan dan pengarsipan (kesekretariatan), (6) administrasi kesiswaan, (7) administrasi kurikulum, (8) administrasi umum, dan (9) administrasi layanan khusus. [14]

Berdasarkan pendapat tersebut, maka yang dimaksud dengan manajemen pendidikan adalah suatu penataan bidang garapan pendidikan yang dilakukan melalui aktivitas perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pembinaan, pengkoordinasian, pengkomunikasian, pemotivasian, penganggaran, pengendalian, pengawasan, penilaian, dan pelaporan secara sistematis untuk mencapai tujuan.

B. Prinsip Manajemen Lembaga Pendidikan

Dalam manajemen lembaga pendidikan Islam terdapat prinsip-prinsip manajemen Prinsip-prinsip inilah yang membedakan manajemen pendidikan pada umumnya dengan manajemen pendidikan Islam. Mengenai prinsip -prinsip manajemen lembaga pendidikan Islam banyak para pakar pendidikan Islam yang berbeda pendapat, diantaranya berpendapat bahwa prinsip manajemen lembaga pendidikan Islam ada delapan prinsip di antaranya: ikhlas, kejujuran,amanah, adil, tanggung jawab, dinamis, praktis, dan fleksibel [15].

Adapun pendapat Hasan Langgulung prinsip manajemen pendidikan Islam iru ada tujuh macam, diantaranya: iman dan akhliq, Keadilan dan persamaan, musyawarah, pembagian ker-

---

[13] Usman *Manajemen Pendidikan Indonesia*. (Jakarta: Ardadizya Jaya, 200). 12

[14] Usman *Manajemen Pendidikan Indonesia*. (Jakarta: Ardadizya Jaya, 200). 4

[15] Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam* (Bandung : Bildung, 2004). 262.

ja dan tugas, berpegang pada fungsi manajemen, pergaulan dan keikhlasan.[16] Sedangkan Menurut Muwahhid dan soim, prinssip manajemen lembaga pendidikan terdiri dari 7 yaitu :[17]

1. Adil

   Prinsip yang mula-mula dilaksanakan oleh administratur muslim dalam manajemen lembaga pendidikan adalah prinsip keadilan. Administatur muslim etika melalsanakan prinsip Islam ini dan juga prinsip-prinsip Islam yang lain alam administrasinya.

   Menurut Abuddin Nata, dalam literatur Islam, keadilan dapat diartikan istilah yang digunakan untuk menunjukkan Pada perjanjian atau bersikap tengah-tengah atas dua perkara.[18] Keadilan terjadi berdasarkan keputusan yang dikonsultasikan dengan segera. Adil sering diartikan sebagai sikap moderat, obyektif terhadap orang lain dalam memberikan hukuman, sering diartikan pula dengan persamaan dan keseimbangan dalam memberikan hak orang lain., tanpa ada yang dilebihkan atau dikurangi.

   Dengan prinsip-prinsip di atas manajemen pendidikan Islam mampu memberikan kontribusi besar. Fungsi-fungsi manajemen harus bisa berjalan beriringan dengan prinsip-prinsip manajemen pendidikan Islam. Sistem manajemen rersebut mampu memberikan arahan yang posirif bagi perkembangan dunia manajemen. Arahan positif tersebut dimulai dari tatanan konsep, teoritis, berakhir pada tatanan praktis. Pada kenyataan masih banyak lembaga lembaga pendidikan Islam yang masih menggunakan konsep mana jemen pendidikan pada umumnya. Menurut Sagala bahwa manajemen yang berkenaan dengan pemberdayaan sekolah merupakan alternatif yang paling tepat untuk mewujudkan sekolah yang mandiri dan memiliki keunggulan tinggi.[19]

[16] Hasan langgulung, *Asas Asas Pendidikan Islam*, (Bandung : Bildung, 2004) 24
[17] Muwadi dan Soim, *Manajemen Pendidikan Islam* (Sleman : Teeras, 2013),12
[18] Abudin Nata, *Akhlaq Tasawwuf* (Jakarta : PT Grafindo, 2003), 144
[19] S. Sagala, *Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Mutu pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010),40

2. Ikhlas

Ali menyatakan bahwa ikhlaas adalah bersih, murni belum bercampur apapun.[20] Sedangkaann Al-Junaidi menyatakan bahwa, 'Ikhlas merupakan rahasia antara Allah dan hamba, yang tidak diketahui kecuali oleh malaikat sehingga dia menulisnya, tidak diketahui bahwa nafsu sehingga dia mencondongkan.[21] Artinya segala urusan dan segala sesuatu hendaklah dilakukan tanpa pamrih, bersih tidak riya' dan hanya berharap balasan dari Allah, Pengelolaan lembaga pendidikan haruslah berprinsip pada itu, karena tanpa adanya pengelolaan lembaga pendidikan hanya menjadi suatu hal yang sia sia dan berkah. Keikhlasan dalam melakukan perbuatan akan menambah nilai pahala dan kemurnian dari niat dengan keikhlasan yang menyertai dalam manajemen lembaga pendidikan akan membuat lembaga pendidikan berjalan dengan berkah.

Sedangkan dalam tingkkatannya ikhlas terbagi menjadi tiga, hal ini dikutip dari pendapat Al-Jauziyah yang berisi :[22]

a. Tidak melihat amal sebagai amal

   Maksudnya adalah dalam melakukan sebuah hal termasuk manajemen lembaga pendidikan hendaklah membiarkan hal itu berlalu artinya tidak berharap apaun.

b. Malu terhadap amal

   Menyembunyikan amalnya dengan cara tidak mengajukan prestasinya namun tetap memanajeri lembaga pendidikan secara kerja keraas dan maksimal.

c. Memurnikan Amal

   Adalah sebuah kegiatan dimana dalam pelaksanaanynya tidak mengharap apapun, tidak menyombongkan prestasinya serta terus berupaya memperbaiki segala

[20] Ali, *Pilar Pilar Tasawwuf* (Jakarta : Radar Jaya, 2005). 8

[21] Ibn Qalyim al-Jauziyah' Maddrijus Salikin , *Pendakian Menuju Allah* (Jakarta: Pustaka Al-Kautsar' 1998),7

[22] Aal Zaujiyah, *Mmendaki Menuju Allah* (Jakarta : AlKautsar 1998),88

amalnya, yang mana dalam hal ini adalah pengelolaan lembaga pendidikan.

3. Amanah

Amanah secara etimologis (pendekatan kebahasaan/lughawi) dari bahasa arab dalam bentuk mashdar dari (amina- amanatan) yang berani jujur atau dapat di Percaya[23]. Sedangkan dalam bahasa Indonesia amanah berarti pesan, perintah, keterangan ateu wejangan.[24] Amanah menurut terminologi (istilah) terdapat beber apa pendapat, Ahmad Musthafa Al-Maraghi' amanah adalah sesuatu yang harus dipelihara dan dijaga agar sampai kepada yang berhak memilikinya[25] Sedangkan menurut Ibn Al-Araby, amanah adalah segala sesuatu yang diambil dengan izin pemiliknya atau diambil manfaatnya. Dari beberapa pengertian di atas, dapar diambil suaru pengertian bahwaa amanah adalah menyampaikan hak apa saja kepada pemiliknya, tidak mengambil sesuatu mdebihi haknya dan tidak mengurangi hak orang lain, baik berupa harga maupun jasa.[26]

4. Jujur

Secara Etimologi jujur dapat diartikan sebaagai mengatakan yanng sebenarnya[27]. Artinya apa yang dikatakan dengan apa yang telah terjadi itu sesuai tanpa ada kekurangan maupun kelebihaan. Menurut Ramayulis menyatakan bahwa jujur dalam arti sempit adalah sesuainya ucapan lisan dengan kenyataan Dan dalam pengertian lebih umum adalah sesuainya lahir dan batin.[28]

Salahsatudarisekiansifatdanmoralutamaseorangmanusia Adalah Kejujuran. Karena kejujuran merupakan dasar fundamental pembinaan umat dan kebahagiaan maryarakat Karena kejujuran menyangkut segala urusankehidupan dan

[23] Yusuf , Kamus Bahasa Arab (Bandung : Grafindo, 2019). 208
[24] Kamus Besar Bahasa Indonesia
[25] Sutardi, Amanah dalam prespektif Islam (Surabaya : Rosydakarya, 2005) 3
[26] Sutardi, Amanah dalam prespektif Islam... 6
[27] Kamus Besar Bahasa Indonesia
[28] Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam* (Bandung: Bildung, 2004). 42

kepentingan Allah SWT memerintahkan agar mengimplementasikan perilaku dan sifat ini di situasi apapun, termasuk mengelola lembaga pendidikan. Rasulullah SAW adalah contoh terbaik sebagai seorang yang memiliki pribadi yangg mulia termasuk keiujuran.

Dalam mengelola lembaga pendidikan, sifat jujur sangat diperllukan untuk menumbuhkan rasa kepercayaan, semangat kerja dan kerjasama,tanpa adanya sebuah kejujuran hal yang disebutkan diatas akan sulit tercapai dengan baik.

5. Amar Ma'ruf Nahi Mungkar

   Al-Ma'ruf merupakan segala sesuatu yang dicintai Allah Swt baik perkataan, perbuatan yang lahir maupun batn yang mencakup badan, hukum dan akhlaq, sedangkan nahi munkar adalah mencegah perbuatan keji.[29] Dalam mengelola lembaga pendidikan hendaklah berprinsip amar ma'ruf nahi mungkar agar lembaga pendidikan yang dijalankan berkah daan berhasil maksimal

6. Iman dan Akhlaq

   Menurut bahasa iman berarti pembenaran hati.[30] Sedangkan menurut istilah iman adalah "Membenarkan dengan hati, mengikrarkan dengan lisan dan mengamalkan dengan anggota badan". [31] Sedangkan akhlaq menurut Islam adalah perangai yang berada dalam diri manusia yang mengakar, yang dilakukannya spontan dan terus menerus.[32] Dengan demikian berarti sebagai penyelenggara lembaga pendidikan hendaklah menjadikan akhlaq dan iman sebagai dasar agar lembaga yangg dijalankan berjlan dengan baik.

7. Hubungan Baik

   Kecenderungan manusia kepada kebaikan terbukti dari pokok moral pada setiap peradaban. Perbedaan jika terjadi terletak ada bentuk, penerapan atau pengertian yang tidak

---

[29] Ferdi Hasan, Dakwah Islam (Surabaya : Bildung, 2016) 5
[30] Yusuf , *Kamus Bahasa Arab* (Bandung : Grafindo, 2019). 208
[31] Ali, Pilar *Pilar Tasawwuf* (Jakarta : Radar Jaya, 2005). 8
[32] Ali, Pilar *Pilar Tasawwuf* (Jakarta : Radar Jaya, 2005). 12

sempurna terhadap konsep-konsep moral. Setelah menjaga hubungan baik dengan Allah dengan melksanakan ibadah salat, maka seseorang Muslim yang ingin menjadi manusia terbaik sebagaimana yang telah kita sebutkan tadi juga hendaknya menjaga hubungan baik dengan sesama manusia peduli terhadap sesama, membantu orang-orang yang membutuh kan bukan malah lari atau berpikir akan ada orang lain yang akan membantunya. Hall Ini perlu dilakukan dalam manajemen lembaga agar seluruh instrumen lembbaga penndidikan tetap selallu harmonis

C. Fungsi Manajemen Pendidikan

Manajemen adalah suatu proses pengaturan atau ketatalaksanaan untuk mencapai suatu tujuan dengan melibatkan orang lain. Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber-sumber lainya secara efektif dan efesien untuk mencapai tujuan tertentu. Ada banyak fungsi manajemen yang diungkapkan oleh para ahli manajemen, seperti: *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Commanding* (Pemberian Komando), *Coordinating* (Pengkoordinasian), *Controlling* (Pengawasan) oleh Henry Fayol; *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Staffing* (Penyusunan Pegawai), *Directing* (Pembinaan Kerja), *Coordinating* (Pengkoordinasian), *Reporting* (Pelaporan), *Budgeting* (Anggaran) oleh Luther Gullick; *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Staffing* (Penyusunan Pegawai), *Directing* (Pembinaan Kerja), *Controlling* (Pengawasan) oleh Harold Koontz dan Cyril O'Donnel; George R. Terry, yakni POAC (*Planning, Organizing, Actuating & Controlling*); dan beberapa ahli manajemen lagi. Namun dalam materi ini akan memuat fungsi manajemen dalam pendidikan yang meliputi: *Planning, Organizing, Leading, Actuating Dan Controling.*[33]

Kelima fungsi manajemen tersebut dalam manajemen modern tidak berjalan linear, namun spiral. Hal ini memungkinkan organisasi akan bergerak terus menerus dan tidak berhenti pada

[33] M. Manulang, *Dasar-Dasar Manajemen* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2006), 6.

satu tahap. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa siklus manajemen yang dilakukan oleh suatu organisasi adalah merencanakan, mengorganisasi staf dan sumber daya yang ada, melaksanakan program kerja, dan mengendalikan (pengawasan) jalannya pekerjaan. Di dalam tahapan pengendalian dilakukan evaluasi untuk memperoleh umpan balik (*feed back*) untuk dasar perencanaan selanjutnya, atau untuk perencanaan kembali (*replanning*). Demikian seterusnya sehingga kegiatan fungsi-fungsi manajemen tersebut merupakan suatu siklus spiral.

1. Perencanaan

   Perencanaan merupakan susunan langkah-langkah secara sistematik dan teratur untuk mencapai tujuan organisasi atau memecahkan masalah tertentu. Perencanaan juga diartikan sebagai upaya memanfaatkan sumber-sumber yang tersedia dengan memperhatikan segala keterbatasan guna mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Perencanaan merupakan langkah awal dalam proses manajemen, karena dengan merencanakan aktivitas organisasi kedepan, maka segala sumber daya dalam organisasi difokuskan pada pencapaian tujuan organisasi.

   Allah Swt berfirman dalam Alqur'an dalam Surat Al-Hasyir ayat 18 berikut ini:

   يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَلۡتَنظُرۡ نَفۡسٞ مَّا قَدَّمَتۡ لِغَدٖۖ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۚ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرُۢ بِمَا تَعۡمَلُونَ ١٨

   Artinya :

   "Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan". (Q.S. Al-Hasyr, 59: 18) [34]

---

[34] Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an danTerjemahnya* (Bogor: Syaamil Quran, 2007), 548.

Perencanaan merupakan salah satu hal yang penting yang perlu dibuat untuk setiap usaha dalam rangka mencapai suatu tujuan. Karena sering kali pelaksaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuan tanpa adanya perencanaan. Kesulitan tersebut dapat berupa penyimpangan arah dari pada tujuan, atau ada pemborosan modal yang mengakibatkan gagalnya semua kegiatan dalam mencapai suatu tujuan.

Perencanaan adalah penentuan secara matang dan cerdas tentang apa yang akan dikerjakan dimasa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan. Anderson dan Bowman mengatakan bahwa perencanaan adalah proses mempersiapkan seperangkat keputusan bagi perbuatan dimasa datang. Definisi ini mengisyaratkan bahwa perbuatan keputusan merupakan bagian dari perencanaan, namun proses perencanaan dapat juga terpikir setelah tujuan dan keputusan diambil.[35]

Perencanaan adalah proses penentukan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien dan seefektif mungkin. Dalam setiap perencanaan selalu terdapat tiga kegiatan yang meskipun dapat dibedakan, tetapi tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya dalam proses perencanaan. Ketiga kegiatan itu adalah:

a. Perumusan tujuan yang ingin dicapi
b. Pemilihan program untuk mencapai tujuan itu
c. Identifikasi dan pengerahan sumber yang jumlahnya selalu terbatas.

Untuk itu, perencanaan membutuhkan data dan informasi agar keputusan yang diambil tidak lepas kaitannya dengan maslah yang dihadapi pada masa yang akan datang.[36]

[35] Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: Refika Aditama, 2008),. 13.

[36] Nanang Fattah*,* *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006). 49.

Perencanaan terdiri atas aktivitas yang dioperasikan oleh seorang manajer untuk berpikir kedepan dan mengambil keputusan saat ini, yang memungkinkan untuk mendahului serta menghadapi tantangan pada waktu yang akan datang. Berikut ini aktivitas perencanaan yang dimaksud:[37]

a. Prakiraan (*forecasting*)

   Prakiraan merupakan suatu usaha yang sistematis untuk meramalkan atau memperkirakan waktu yang akan datang dengan penarikan kesimpulan atas fakta yang telah diketahui.

b. Penetapan tujuan (*establishing objective*)

   Penetapan tujuan merupakan suatu aktivitas untuk menetapkan sesuatu yang ingin dicapai melalui pelaksanaan pekerjaan.

c. Pemprograman (*programming*)

   Pemprograman adalah sesuatu aktivitas yang dilakukan dengan maksud untuk menetapkan:

   1) Langkah-langkah utama yang diperlukan untuk mencapai suatu tujuan.
   2) Unit dan anggota yang bertanggung jawab untuk setiap langkah.
   3) Urutan serta pengaturan waktu setiap langkah.

d. Penjadwalan (*scheduling*)

   Penjadwalan adalah penetapan atau penunjukan waktu menurut kronologi tertentu guna melaksanakan berbagai macam pekerjaan.

e. Penganggaran (*budgeting*)

   Penganggaran merupakan suatu aktivitas untuk membuat pernyataan tentang sumber daya keuangan (*financial recources*) yang disediakan untuk aktivitas dan waktu tertentu.

[37] Lukman Hakim dan Mukhtar, *Dasar Manajemen Pendidikan* (Jambi :Timur Laut, 2018) 26

f. Pengembangan prosedur (*developing procedure*)

Pengembangan prosedur merupakan suatu aktivitas menormalisasikan cara, teknik, dan metode pelaksanaan suatu pekerjaan.

g. Penetapan dan interpretasi kebijakan (*establishing and interpreting policies*)

Penetapan dan interpretasi kebijakan adalah suatu aktivitas yang dilakukan dalam menetapkan syarat berdasarkan kondisi mana manajer dan para bawahannya akan bekerja. Suatu kebijakan adalah sebagai suatu keputusan yang senantiasa berlaku untuk permasalahan yang timbul berulang demi suatu organisasi.

Berdasarkan aktivitas perencanaan diatas, berikut ini adalah langkah-langkah penting dalam pekerjaan perencanaan:

a. Menjelaskan permasalahan. Permasalahan harus sigambarkan dengan jelas. Demikian juga permasalahan harus dideskripsikan secara singkat karena suatu permasalahan yang dirumuskan dengan cara efektif adalah setengahselesai.
b. Usaha memperoleh informasi terandal tentang aktivitas yang direncanakan. Pengetahuan tentang aktivitas yang akan direncanakan adalah penting dan perlu untuk perencanaan yang efektif. Hal ini memiliki pengaruh terhadap aktivitas lain, baik yang bersifat intern maupun ekstern bagi organisasi. Agar efektif, suatu aktivitas harus didasarkan atas pengetahuan. Pengalaman pemecahan permasalahan yang lalu,n praktik- praktik organisasi lain, penelitian, pencarian catatan dan data yang diperoleh dari enelitian dan percobaan merupakan sumber umum dari informasi yang dapat digunakan.
c. Analisis dan klasifikasi informasi Tiap-tiap informasi diperiksa secara terpisah dalam hubungannya

dengan informasi secara keseluruhan. Hubungan timbal balik ditunjukkan dan berhubungan dengan perencanaan yang dihadapi, ditemukan, dan dinilai. Informasi yang diperuntukkan guna menghadapi permasalahan yang sejenis diklasifikasikan sehingga data yang sama disatukan

d. Menentukan dasar perencanaan dan batasan. Bedasarkan data yang berhubungan dengan permasalahan amaupun atas dasar pendapatan yang dianggap penting untuk menetapkan rencana, harus disusun prakiraan tertentu. Dasar pendapatan dan batasan tersebut akan menunjukkan latar belakang yang dianggap dapat membenarkan rencana.

e. Menentukan rencana berganti Biasanya terdapat beberapa rencana berganti untuk menyelesaikan pekerjaan dan berbagai macam alternatif dikembangkan dalam langkah ini. Kecermatan dan kecerdikan serta kreativitas sering diperlukan untuk memperoleh eberapa rencana yang mungkin.

f. Memilih rencana yang diusulkan. Perlu dipertimbangkan dengan cermat mengenai ketepatan akt ivitas yang dipilih (direncanakan) dengan alokasi biaya yang akandikeluarkan. Keputusan dalam hal ini dapat dibuat oleh satu orang maupun terdiri atas sekelompok orang tertentu.

g. Membuat urutan kronologis mengenai rencana yang diusulkan Artinya, membuat detail tindakan yang direncanakan akan dilakukan, oleh siapa, dan bilamana dilakukan dalam urutan yang tepat untuk tujuan yang diinginkan. Pendekatan yang diikuti aupun penentuan waktu atas rencanayang diusulkan adalah sangat penting dan dimasukkan kedalam suatu bagian dari rencana. Hal nii lebih sering dikenal sebagai siasat dalam perencanaan.

h. Mengadakan pengendalian kemajuan terhadap rencana yang diusulkan

Efektivitas suatu rencana dapat diukur melalui hasil yang dicapai. Oleh karena itu, perlengkapan untuk kelanjutan yang cukup dalam menentukan penyesuaian dan hasil harus dimasukkan dalam pekerjaan perencanaan. Meskipun secara umum aktivitas tersebut merupakan pelaksanaan fungsi pengendalian, namun setiap tahap pelaksanaan pekerjaan tertentu perlu dilakukan pengendalian, demikian halnya dengansetiap tahap perencanaan.[38]

2. Pengorganisasian

Merupakan suatu tindakan atau kegiatan menggabungkan seluruh potensi yang ada dari seluruh bagian dalam suatu kelompok orang atau badan atau organisasi untuk bekerja secara bersama-sama guna mencapai tujuan yang telah ditentukan bersama, baik untuk tujuan pribadi atau tujuan kelompok dan organisasi. Allah Swt berfirman dalam Alqur'an yang artinya: "Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh". (Q.S Shaff, 61: 4) [39]

Pengorganisasian adalah proses penentuan, pengelompokan dan penyusunan macam-macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, penempatan orang-orang (staff) pada kegiatan-kegiatan ini, penyediaan faktor-faktor fisik yang cocok bagi lingkungan (keperluan kerja) dan penunjukan hubungan wewenang yang didelegasikan terhadap setiap orang yang berhubungan dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan.[40]

---

[38] B. Siswanto, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 46

[39] Departemen Agama Republik Indonesia, *Alquran dan Terjemah* . (Bogor: Syaamil Quran, 2007),551.

[40] Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: Refika Aditama, 2008), 16.

Ernest Dale memberikan pengorganisasian sebagi sebuah proses yang berlangkah jamak. Proses pengorganisasian itu digambarkan sebagai berikut:

Tahap pertama, yang harus dilakukan dalam merinci pekerjaan adalah menentukan tugas-tugas apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuannorganisasi. Tahap kedua, membagi seluruh beban kerja menjadi kegiatan kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh perseorangan atau perkelompok. Tahap ketiga, menggabungkan pekerjaan para anggota dengan cara yang rasional dan efisien. Tahap keempat, menetapkan mekanisme kerja untuk mengkoordinasikan pekerjaan dalam satu kesatuan yang harmonis. Tahap kelima, melakukan monitoring dan mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan dan meningkatkan efektifitas.[41]

3. Penggerakan

Merupakan implementasi dari perencanaan dan pengorganisasian, dimana seluruh komponen yang berada dalam satu sistem dan satu organisasi tersebut bekerja secara bersama-sama sesuai dengan bidang masing-masing untuk dapat mewujudkan tujuan. Allah SWT berfirman Dallam Surat At-Taubah ayat 105 yang berbunyi:

وَقُلِ ٱعْمَلُوا۟ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُۥ وَٱلْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَٰلِمِ ٱلْغَيْبِ وَٱلشَّهَٰدَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ١٠٥

Artinya:

"Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberita-

[41] Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), 72

kan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan".(Q.S At-Taubah, 09: 105*)*[42]

Penggerakan adalah kegiatan untuk mengarahkan orang lain agar suka dan dapat bekerja dalam upaya mencapai tujuan. Pada definisi diatas terdapat penekanan tentang keharusan cara yang tepat digunakan untuk menggerakkan, yaitu dengan cara memotivasi atau memberi motif-motif bekerja kepada bawahannya agar mau dan senang melakukan segala aktiv[43]itas dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

4. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Kepemimpinan dapat diklasifikasikan sebagai pendekatan-pendekatan kesifatan, prilaku dan situasional (contingency) dalam studi tentang kepemimpinan. Pendekatan pertama memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat (traits) yang tampak. Pendekatan yang kedua bermaksud mengidentifikasikan perilaku-perilaku (behaviors) pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan efektif. Kedua pendekatan ini mempunyai anggapan bahwa seorang individu yang mempunyai sifat-sifat tertentu atau memperagakan perilaku-perilaku tertentu akan muncul sebagai pemimpin dalam situasi kelompok apapun dimana dia berada.

Pemikiran sekarang mendasarkan pada pendekatan ketiga, yaitu pandangan situasional tentang kepemimpinan. Pandangan ini menganggap bahwa kondisi yang menentukan efektifitas kepemimpinan bervariasi dengan situasi, tugas-tugas yang dilakukan, ketrampilan dan pengharapan bawahan, lingkungan organisasi, dan sebagainya. Pandangan

---

[42] Departemen Agama Republik Indonesia, *Alquran dan Terjemah* (Bogor: Syaamil Quran, 2007) . 203.

[43] Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: Refika Aditama, 2008),21

ini telah menimbulkan contingency pada kepemimpinan, yang dimaksud untuk menetapkan faktor-faktor situasional yang menentukan seberapa besar efektifitas situasi gaya kepemimpinan tersebut.[44]

Pada konteks pemimpin, Allah berfirman dalam Al-Qur'an surat An-Nisa' ayat 59.

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَطِيعُواْ ٱللَّهَ وَأَطِيعُواْ ٱلرَّسُولَ وَأُوْلِي ٱلۡأَمۡرِ مِنكُمۡۖ فَإِن تَنَٰزَعۡتُمۡ فِي شَيۡءٖ فَرُدُّوهُ إِلَى ٱللَّهِ وَٱلرَّسُولِ إِن كُنتُمۡ تُؤۡمِنُونَ بِٱللَّهِ وَٱلۡيَوۡمِ ٱلۡأٓخِرِۚ ذَٰلِكَ خَيۡرٞ وَأَحۡسَنُ تَأۡوِيلًا ٥٩

Artinya :

"Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya". (Q.S. An-Nisa, 04: 59)[45]

Kepemimpinan adalah proses tindakan mempengaruhi kegiatan kelompok dan pencapaian tujuannya. Didalamnya terdiri dari unsur-unsur kelompok (dua orang atau lebih). Ada tujuan orientasi kegiatan serta pembagian tanggung jawab sebagai bentuk perbedaan kewajiban anggota. Kepemimpinan juga merupakan proses mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. Kata lain proses kepemimpinan itu dijumpai fungsi pemimpin, pengikut anggota dan situasi. Kepemimpinan merupakan hubungan di mana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk dapat bekerja sama dalam upaya mencapai tujuan. Leader are per-

[44] T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE, 2003). 294.

[45] Departemen Agama Republik Indonesia *Alquran dan Terjemah* (Bogor: Syaamil Quran, 2007). 87.

sons others want to follow. Leaders are the ones who command the trust and loyalty of followers - the great persons who capture the imagination and admiration of those with whom they deal.[46] Pemimpin adalah seseorang yang diikuti. Pemimpin adalah seseorang yang berkuasa atas kepercayaan dan kesetiaan pengikut, seseorang yang mewujudkan imajinasi dengan kesepakatan bersama.

Jadi pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi orang lain atau kelompok bawahan guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

5. Kontrol

Merupakan pengendalian semua kegiatan dari proses perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan, apakah semua kegiatan tersebut memberikan hasil yang efektif dan efisien serta bernilai guna dan berhasil guna. Pada konteks pengawasan, Allah berfirman dalam Al-Qur'an surat Qaaf ayat: 16-18:

وَلَقَدۡ خَلَقۡنَا ٱلۡإِنسَٰنَ وَنَعۡلَمُ مَا تُوَسۡوِسُ بِهِۦ نَفۡسُهُۥۖ وَنَحۡنُ أَقۡرَبُ إِلَيۡهِ مِنۡ حَبۡلِ ٱلۡوَرِيدِ ١٦ إِذۡ يَتَلَقَّى ٱلۡمُتَلَقِّيَانِ عَنِ ٱلۡيَمِينِ وَعَنِ ٱلشِّمَالِ قَعِيدٞ ١٧ مَّا يَلۡفِظُ مِن قَوۡلٍ إِلَّا لَدَيۡهِ رَقِيبٌ عَتِيدٞ ١٨

Artinya:

"Dan Sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dan mengetahui apa yang dibisikkan oleh hatinya, dan Kami lebih dekat kepadanya daripada urat lehernya. (16). (yaitu) ketika dua orang Malaikat mencatat amal perbuatannya, seorang duduk di sebelah kanan dan yang lain duduk di sebelah kiri. (17). Tiada suatu ucapanpun yang diucapkannya

[46] Wahjosumidjo,Kepemimpinan Pemimpin lembaga pendidikan islam Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya (Jakarta: Raja GrafindoPersada, 2007),hal. 39.

melainkan ada di dekatnya Malaikat Pengawas yang selalu hadir. (Q.S Qaaf, 50: 16-18)[47]

Pengawasan merupakan proses untuk mengetahui ada tidaknya penyimpangan dalam pelaksanaan rencana agar segera dilakukan upaya perbaikan sehingga dapat memastikan bahwa aktivitas yang dilaksanakan secara ril merupakan aktivitas yang sesuai dengan apa yang direncanakan. Proses dasar pengawasan meliputi tiga tahap yaitu: Menetapkan standar pelaksanaan, Pengukuran pelaksanaan, dan Menentukan kesenjangan (deviasi) antara pelaksanaan dengan standar dan rencana.

Mockler menyusun pengawasan menjadi 4 langkah kegiatan seperti berikut:

a. Menetapkan standar dan metode mengukur prestasi kerja; menetapkan standar dimulai dari menetapkan tujuan atau sasaran secara spesifik dan mudah diukur. Tujuan atau sasaran dan cara mencapai tujuan tersebut merupakan standar dan metode kerja yang dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja.
b. Pengukuran prestasi kerja; kegiatan yang dijalankan untuk mencapai sasaran terus diukur keberhasilannya secara berulang bisa pengamatan langsung atau melalui penggunaan instrumen survey berisi indikator efektifitas kerja.
c. Menetapkan apakah prestasi kerja sesuai dengan standar; hasil pengukuran menjadi bahan informasi untuk dibandingkan antara standar dengan keadaan nyata lapangan.
d. Mengambil tindakan korektif; bila hasil pengukuran menunjukkan terjadi penyimpangan-penyimpangan, maka dilakukan langkah korektif.[48]

---

[47] Departemen Agama Republik Indonesia, *Alquran dan Terjemah* (Bogor: Syaamil Quran, 2007) 519.

[48] Engkoswara dan Aan Komariah, Administrasi Pendidikan (Bandung: Alfabeta, 2011), hal. 220.

D. Model Manajemen Yang Cocok dengan Lembaga Pendidikan Islam

Dari perspektif sejarah, lembaga-lembaga pendidikan Islam khususnya madrasah dan pesantren itu tumbuh dari bawah, dari gagasan tokoh-tokoh agama setempat. Diawali dari pengajian yang lantas mendirikan mushalla/masjid, madrasah diniyah, dan kemudian mendirikan pesantren atau madrasah. Sebagian besar tumbuh dan berkembang dari kecil dan kondisinya serba terbatas. Selanjutnya ada yang tubuh dan berkembang dengan pesat atau mengalami continuous quality improvement, ada juga yang stagnant (jalan di tempat) dan ada pula yag mati. Bagi yang terus berkembang hingga mampu mendirikan lembaga-lembaga pendidikan umum dan perguruan tinggi, didukung oleh usaha-usaha lain yang bersifat profit seperti pertanian, perdagangan, percetakan, industri jasa dan lain sebagainya.

Sejak dekade 90-an, kesadaran umat untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan Islam mulai bangkit dimana-mana dan beberapa di antaranya telah mampu menjadi sekolah unggul atau sekolah yang efektif (effective school)". Yang menjadi persoalan adalah model manajemen yang bagaimana yang tepat bagi pendidikan Islam yang memiliki karakteristik tersebut?. Berikut adalah beberapa model manajemen yang tepat untuk lembaga pendidikan Islam:

1. Manajemen yang Bernuansa Entrepreneurship.

   Sebagaimana dikemukakan di muka bahwa sebagian besar pendidikan Islam tumbuh dan berkembang dari bawah dan dari kecil. Manajemen yang tepat adalah manajemen yang dapat memberikan nilai tambah. Manajemen yang dapat memberi nilai tambah adalah manajemen yang bernuansa entrepreneurship. Rhenald Kasali dalam "Paulus Winarto menegaskan bahwa seorang entrepreneur adalah seorang yang menyukai perubahan, melakukan berbagai temuan yang membedakan dirinya dengan orang lain, menciptakan nilai tambah, memberikan manfaat bagi dirinya dan orang lain, karyanya dibangun berkelanjutan (bukan ledakan

sesaat) dan dilembagakan agar kelak dapat bekerja dengan efektif di tangan orang lain. Seorang manajer yang sekaligus sebagai seorang entrepreneur memiliki karakter sebagai berikut: memiliki keberanian mengambil resiko, menyukai tantangan, punya daya tahan yang tinggi punya visi jauh ke depan dan selalu berusaha memberikan yang terbaik.

Menjadi seorang entrepreneur diperlukan integritas yang kokoh, memiliki etos kerja yang tinggi dan kesanggupan untuk menghadapi tantangan, hambatan dan bahkan ancaman. Seorang entrepreneur adalah orang yang berani mengambil keputusan "keluar dari zona nyaman dan masuk ke dalam zona ketidakpastian (penuh resiko)". Manajer yang biasa (konvensional) sebenarnya adalah orang yang paling membutuhkan keamanan dan status quo, dan sebaliknya takut pada perubahan. Hal ini wajar karena ia sedang berada di puncak piramida dalam struktur organisasi dengan segala fasilitas, kedudukan dan kehormatan yang melekat padanya.

Seorang entrepreneur pada dasarnya adalah seorang pembaharu (innovator) karena melakukan sesuatu yang baru, dianggap baru atau berbeda dari kondisi sebelumnya. Apa yang dilakukan itu membawa perubahan ke arah yang lebih baik dan memberi nilai tambah bagi diri maupun orang lain.

Dalam upaya untuk menciptakan nilai tambah seorang entrepreneur sangat mengutamakan kekuatan brand, yaitu citra atau merek yang kuat atas apa yang dilakukannya. Dengan brand yang baik jelas akan memberikan value yang tinggi. Brand image bagi sebuah lembaga pendidikan merupakan aset yang paling berharga yang mampu menciptakan valuebagi stakeholder dengan meningkatkan kepuasan dan menghargai kualitas dan akhirnya melahirkan kepercayaan. Seorang manajer yang sekaligus entrepreneur bukan sekedar bisa membangun brand belaka, namun juga memanfaatkan kekuatan brand untuk melipatgandakan akselerasi sebuah perubahan.

2. Management based society

Yaitu manajemen yang dapat menjaga hubungan baik dengan masyarakat sekitar. "Data EMIS Departemen agama menunjukkan 90% madrasah berstatus swasta dan 100 % pesantren adalah swasta. Ini berarti bahwa lembaga pendidikan Islam adalah lembaga milik masyarakat, atau bisa dikatakan "dari, oleh dan untuk masyarakat". Manajemen pendidikan Islam yang tepat adalah manajemen yang dapat mendekatkan pendidikan Islam dengan masyarakat, diterima, dimiliki dan dibanggakan oleh masyarakat, dan dapat mendayagunakan potensi-potensi yang dimiliki masyarakatnya. Konsep Manajemen berbasis sekolah (Management Based School) dan pendidikan berbasis masyarakat (Society Based Education) dalam konteks otonomi daerah, lahir karena dilandasi oleh kesadaran bahwa masyarakat punya peran dan tanggung jawab terhadap lembaga pendidikan di daerahya disamping sekolah dan pemerintah.

Bagi lembaga pendidikan Islam yang memang "dari, oleh dan untuk masyarakat", maka mengembalikan pendidikan Islam kepada masyarakat merupakan sebuah keniscayaan apabila pendidikan Islam ingin mengambil dan mendayagunakan kekuatannya. Dengan kata lain, masyarakat adalah kekuatan utama pendidikan Islam. Mencabut pendidikan Islam dari grass rootnya (masyarakat) justru akan memperlemah pendidikan Islam itu sendiri.

Pondok pesantren yang mampu menjaga hubungan baiknya dengan basis sosialnya terbukti dapat terus berkembang, dan sebaliknya akan mengalami surut ketika ditinggalkan oleh masyarakatnya.

Lembaga-lembaga pendidikan di Negara-negara maju terutama yang berstatus privat pada umumnya terdapat lembaga semacam Dewan Sekolah, Majlis Madrasah, Dewan Penyantun, Majlis Wali Amanah dan lain sebagainya yang antara lain bertugas memperhatikan hubungan, kedekatan dan aspirasi masyarakat serta siap mendayagunakan potensi

masyarakat dan memberikan layanan pengabdian (langsung maupun tidak langsung) kepada masyarakat. Di Stanford University misalnya ada The Board of Trustees yang berwenang mengelola dana hibah dan hadiah (grand), sumbangan (endowment) dan lain sebagainya yang dihimpun dari dana masyarakat untuk pengembangan Stanford University.

Di Negara-negara persemakmuran seperti di University of London United Kingdom dan McGill University Canada misalnya terdapat lembaga yang namanya Board of Governor. Anggota lembaga ini sebagian besar dari luar universitas yang pada umumnya memiliki tugas dan peran sebagaimana The Board of Trustees pada Stanford University. McGill University misalnya, lembaga ini dapat berkembang karena semangat amal dari masyarakatnya. Diawali dari hibah James McGill yang menghibahkan sebagian kekayaannya berupa uang 10.000 pound sterling dan tanah 40 hektar beserta real estat yang ada di dalamnya, lembaga ini didirikan dan berkembang dengan terus menggali dana dari masyarakat sampai sekarang. Di McGill, semangat beramal itu tidak hanya dalam pengertian materi terutama dari para dermawan dan hartawan, tetapi juga perbuatan. Dosen, karyawan dan pimpinan McGill rela bekerja keras karena dilandasi oleh semangat amal, semangat beribadah.

Semangat beramal untuk membangun lembaga pendidikan dalam tradisi iman umat Islam sebenarnya bukan sesuatu yang baru, bahkan umat Islam pernah menjadi pelopor (avant-garde) dalam komitmennya mengembangkan lembaga pendidikan melalui semangat amal. Yang menjadi persoalan sekarang adalah, bagaimana membangkitkan kembali semangat beramal ini dalam mengembangkan pendidikan Islam? Pertama, adanya lembaga semacam Board of Trustees atau semacam Majlis Wali Amanah yang nggotanya dari wakil masyarakat yang memiliki integritas dan komitmen yang tinggi terhadap pendidikan Islam. Kedua, perlu dibangkitkan kembali semangat juang (jihad), etos kerja

semua komponen stake holder internal sebagai wujud amal (perbuatan) nyata. Ketiga, perlu diterapkan manajemen mutu terpadu (total quality management) dalam penyelenggaraan pendidikan Islam.

3. Management Based Mosque atau Manajemen Berbasis Masjid.

   Sebagaimana dikemukakan di muka, embrio pendidikan Islam adalah Masjid. Manajemen pendidikan Islam yang berbasis masjid adalah manajemen yang dijiwai oleh nilai dan semangat spiritual, semangat berjamaah, semangat ikhlas lillahi ta'ala (ikhlas karena Allah) dan semangat memberi yang hanya berharap pada ridlo Allah. Proses pembelajaran yang integratif dengan masjid memberikan nuansa religius yang kental dalam penanaman nilai-nilai religius maupun praktek langsung pengalaman beragama. Dimulai dari pembiasaan shalat dluha, shalat dluhur berjamaah dan shalat Ashar berjamaah bagi yang full day school.

BAB II
KEPEMIMPINAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

A. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah terjemahan dari kata leadership yang berasal dari kata leader. Pemimpin (*leader*) adalah orang yang memimpin, sedangkan pimpinan merupakan jabatannya. Secara umum, kepemimpinan (*leadership*) adalah kegiatan manusia dalam kehidupan. Secara etimologi, kepemimpinan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia berasal dari kata dasar "pimpin" yang jika mendapat awalan "me" menjadi "memimpin" yang berarti menuntun, menunjukkan jalan dan membimbing[1]

Secara Definisi kepemimpinan adalah Proses memotivasi orang lain untuk mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kemampuan dan keterampilanseseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi orang lain, terutama bawahannya, untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilakub yang positif ia memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi. Kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapailah tujuan kelompok itu yang merupakan tujuan bersama[2]

Fiedler berpendapat, *"Leader as the individual in the group given the task of directing and coordinating task relevant group activities*." Dari pengertian tersebut menunjukkan bahwa seorang pemimpin adalah anggota kelompok yang memiliki kemampuan untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan kinerja dalam rangka mencapai

---

[1] Tri Supriyatno, Marno, *Manajemen dan Kepemimpinan Kependidikan Islam*, (Bandung: Refika Aditma, 2008), 30

[2] Mulyasa, *Menjadi Pemimpin lembaga pendidikan islam Profesional,* (Bandung:Remaja Rosda Karya, 2004), 24

tujuan. Sedangkan Kotter berpendapat bahwa kepemimpinan adalah seperangkat proses yang terutama ditujukan untuk menciptakan organisasi atau menyesuaikannya terhadap keadaan-keadaan yang jauh berubah. [3]

Pemimpin merupakan suatu lakon/peran dalam sistem tertentu karenanya seseorang dalam peran formal belum tentu memiliki keterampilan kepemimpinan dan belum tentu mampu memimpin. Istilah kepemimpinan pada dasarnya berhubungan dengan keterampilan, kecakapan, dan tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang. Oleh sebab itu kepemimpinan bisa dimiliki oleh orang yang bukan pemimpin.

Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan mempunyai kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu untuk pencapaian tujuan.

Dalam bahasa Inggris, kata pemimpin berasal dari kata leader. Kata leader mengandung makna tugas untuk me-lead anggota di sekitarnya. Sedangkan makna lead adalah:

a. Loyality; seorang pemimpin harus mampu membangkitkan rekan kerjanya dan memberikan loyalitasnya dalam kebaikan.
b. Edicate; seorang pemimpin mampu untuk mengedukasi dan mewariskan knowledge pada rekan-rekannya.
c. Advice; memberikan saran dan nasihat dari permasalahan yang ada.
d. Discipline; memberikan keteladanan dalam berdisiplin dan menegakkan kedisiplinan dalam setiap aktivitasnya.[4]

Dari beberapa definisi di atas bahwa seorang pemimpin yaitu harus membuat perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan serta keputusan efektif. Pada mumnya kepemimpina didefinisi-

[3] Imam Machali, Ara Hidayati, *The Handbook of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia* (Yogyakarta: Prenada Media, 2015), 83

[4] Masduki Duryat, *Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2016), 2

kan sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu maupun kelompok ntuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Kepemimpinan pendidikan menurut Sauders adalah beberapa tindakan untuk m emfasilitasi pencapaian tujuan-tujuan pendidikan. Dengan demikian, kepemimpinan pendidikan adalah serangkaian tindakan yang dilakukan oleh pemimpin pendidikan untuk mengarah pada pencapaian tujuan pendidikan.[5]

Walaupun bermacam definisi yang dikemukakan pada hakikatnya kepemimpinan adalah adanya kegiatan pencapaian tujuan yang dilakukan oleh seorang yang bernama pemimpin dengan jalan menggunakan orang-orang lain yang bernama pengikut. Selanjutnya dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan yaitu ada pemimpin, ada pengikut. Unsur-unsur yang terdapat pada kepemimpinan antara lain:

a. Kemampuan mempengaruhi orang lain
b. Kemampuan untuk menggerakkan tingkah laku orang lain
c. Keunggulan mental, fisik dan intelektual
d. Pencarian tujuan organisasi/kelompok.[6]

B. Kempemimpinan dalam Lembaga Pendidikan

Salah satu bentuk kepemimpinan dalam lembaga pendidikan islam adalah pemimpin lembaga pendidikan islam. Pemimpin lembaga pendidikan islam merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam menentukan keberhasilan suatu lembaga pendidikan.[7] karena ia merupakan pemimpin dilembaganya, Mulyasa mengatakan, kegagalan dan keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh pemimpin lembaga pendidikan islam.karena mereka merupakan pengendali dan menentu arah yang hendak ditempuh sekolah menuju tujuannya.sekolah yang

[5] Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan Konsep dan Aplikasi* (Purwokerto: STAIN Press, 2010), 39.

[6] Ramayulis, Mulyadi, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Padang: Kalam Mulia, 2014), 184

[7] Tri Supriyatno, Marno, *Manajemen dan Kepemimpinan Kependidikan Islam*, (Bandung: Refika Aditma, 2008), 30

efektif, bermutu, dan favorit tidak lepas dari peran pemimpin lembaga pendidikan islamnya. Maka ia harus mampu membawa lembaganya kearah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan,ia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan global yang lebih baik. Pemimpin lembaga pendidikan islam harus bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan sekolah secara formal kepada atasannya atau secara informal kepada masyarakat yang telah menitipkan anak didiknya. Blimberg membagi tugas pemimpin lembaga pendidikan islam sebagai berikut: [8]

1. menjaga agar segala program sekolah berjalan sedamai mungkin
2. menangani konflik atau menghindarinya
3. memulihkan kerjasama
4. membina para staf dan murid
5. mengembangkan organisasi
6. mengimplementasi ide-ide pendidikan.

Kualitas dan kompetensi pemimpin lembaga pendidikan islam secara umum setidaknya mengacu kepada empat hal pokok,yaitu:

1. sifat dan ketrampilan kepemimpinan
2. kemampuan pemecahan masalah
3. ketrampilan social
4. pengetahuan dan kompetensi professional.

Secara garis besar kualitas dan kompetensi pemimpin lembaga pendidikan islam dapat dinila dari kinerjanya dalam mengaktualisasikan fungsi dan perannya sebagai pemimpin lembaga pendidikan islam yaitu meliputi: [9]

1. Sebagai Pendidik (educator)

[8] Mulyasa, Menjadi Pemimpin lembaga pendidikan islam Profesional, (Bandung:Remaja Rosda Karya 2004), 24

[9] Annisa, Kepemimpinan Pendidikan, (Padang : Rahmad Press, 2018). 28

a) Kemampuan membimbing guru dalam melaksanakan tugas
b) Mampu memberikan alternative pembelajaran yang efektif
c) Kemampuan membimbing bermacam-macam kegiatan kesiswaan

2. Sebagai Manajer
   a) Kemampuan menyusun organisasi personal dengan uraian tugas sesuai standar
   b) Kemampuan menggerakkan stafnya dan segala sumber daya yang ada serta lebih lanjut memberikan acuan yang dinamis dalam kegiatan rutin dan temporer
   c) Kemampuan menyusun program secara sistematis
3. Sebagai Administrator
   a) Kemampuan mengelola semua perangkat KBM secara sempurna dengan bukti berupa data administrasi yang akurat
   b) Kemampuan mengelola administrasi kesiswaan , ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana, dan administrasi persuratan dengan ketentuan yang berlaku
4. Sebagai Supervisor

   Kegiatan utama pendidikan disekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu salah satu tugas pemimpin lembaga pendidikan islam adalah sebagai supervisor, yaitu memsupervisi perkerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan.

   a) Kemampuan menyusun program supervise pendidikan di lembaganya yang dapat melaksanakan dengan baik
   b) Kemampuan memanfaatkan hasil supervisi untuk peningkatan kinerja guru dan karyawan

c) Kemampuan memanfaatkan kinerja guru atau karyawan untuk pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan

5. Sebagai Pemimpin

   Pemimpin lembaga pendidikan islam sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pegawasan, meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Kemampuan yang harus diwujudkan pemimpin lembaga pendidikan islam sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemempuan mengambil keputusan dan kemempuan berkomunikasi. kepribadian pemimpin lembaga pendidikan islam sebagai leader tercermin dalam sifat-sifat jujur, percaya diri, tanggung jawab, beranimengambil resiko, dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, teladan.

   a) Memiliki kepribadian yang kuat
   b) Memahami semua personalnya yang memiliki kondisi yang berbeda, begitu juga kondisi siswanya berbeda dengan yang lainnya
   c) Memiliki upaya untuk peningkatan kesejahteraan guru dan karyawannya

6. Sebagai Inovator

   Pemimpin lembaga pendidikan islam sebagai innovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan perkerjaannya secara kostruktif, kreatif, delegatif, integrative, rasional dan obyektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adatabel dan fleksibel

   a) Memiliki gagasan baru (proaktif) untuk inovasi dan perkembangan madrasah, memilih yang relevan untuk kebutuhan lembaganya
   b) Kemampuan mengimplementasikan ide yang baru dengan baik
   c) Kemampuan mengatur lingkungan kerja sehingga lebih kondusif

Dalam melaksanakan aktivitasnya bahwa pemimpin dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Faktor-faktor tersebut sebagaimana dikemukakan oleh H. Jodeph Reitz yang dikutif Nanang Fattah, sebagai berikut:[10]

1. Kepribadian (personality), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
2. Harapan dan perilaku atasan.
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
6. Harapan dan perilaku rekan

Berdasarkan faktor-faktor tersebut, maka jelaslah bahwa kesuksesan pemimpin dalam aktivitasnya dipengaruhi oleh factor-faktor yang dapat menunjang untuk berhasilnya suatu kepemimpinan, oleh sebab itu suatu tujuan akan tercapai apabila terjadinya keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dengan bawahan, di samping dipengaruhi oleh latar belakang yang dimiliki pemimpin, seperti motivasi diri untuk berprestasi, kedewasaan dan keleluasaan dalam hubungan social dengan sikap-sikap hubungan manusiawi.

Selanjutnya peranan seorang pemimpin sebagaimana dikemukakan oleh M. Ngalim Purwanto, sebagai berikut :[11]

1. Sebagai pelaksana (executive)
2. Sebagai perencana (planner)
3. Sebagai seorangahli (expert)

---

[10] Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung : Rosdakarya, 1996). 102..

[11] M. Ngalim Purwanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta : Mutiara Sumber-Sumber Benih Kecerdasan, 1981) 42.

4. Sebagai mewakili kelompok dalm tindakannya keluar (external group representative)
5. Sebagai mengawasi hubungan antar anggota-anggota kelompok (controller of internal relationship)
6. Bertindak sebagai pemberi gambaran/pujian atau hukuman (purveyor of rewards and punishments)
7. Bentindak sebagai wasit dan penengah (arbitrator and mediator)
8. Merupakan bagian dari kelompok (exemplar)
9. Merupakan lambing dari pada kelompok (symbol of the group)
10. Pemegang tanggung jawab para anggota kelompoknya (surrogate for individual responsibility)
11. Sebagai pencipta/memiliki cita-cita (ideologist)
12. Bertindak sebagai seorang ayah (father figure)
13. Sebagai kambing hitam (scape goat)

Berdasarkan dari peranan pemimpin tersebut, jelaslah bahwa dalam suatu kepemimpinan harus memiliki peranan-peranan yang dimaksud, di samping itu juga bahwa pemimpin memiliki tugas yang embannya, sebagaimana menurut M. Ngalim Purwanto, sebagai berikut :[12]

1. Menyelami kebutuhan-kebutuhan kelompok dan keinginan kelompoknya.
2. Dari keinginan itu dapat dipetiknya kehendak-kehendak yang realistis dan yang benar- benar dapat dicapai.
3. Meyakinkan kelompoknya mengenai apa-apa yang menjadi kehendak mereka, mana yang realistis dan mana yang sebenarnya merupakan khayalan

Tugas pemimpin tersebut akan berhasil dengan baik apabila setiap pemimpin memahami akan tugas yang harus dilaksanaknya. Oleh sebab itu kepemimpinan akan tampak dalam proses di mana seseorang mengarahkan, membimbing, mempengaruhi

[12] M. Ngalim Purwanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta : Mutiara Sumber-Sumber Benih Kecerdasan, 1981) 45

dan atau menguasai pikiran-pikiran, perasaan-perasaan atau tingkah laku orang lain.

Untuk keberhasilan dalam pencapaian suatu tujuan diperlukan seorang pemimpian yang profesional, di mana ia memahami akan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pemimpin, serta melaksanakan peranannya sebagai seorang pemimpin. Di samping itu pemimpin harus menjalin hubungan kerjasama yang baik dengan bawahan, sehingga terciptanya suasana kerja yang membuat bawahan merasa aman, tentram, dan memiliki suatu kebebasan dalam mengembangkan gagasannya dalam rangka tercapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.

Adapun karakter kepemimpinan dalam mengelola lembaga pendidikan islam terdapat empat karakter yaitu Shiddiq, Amanah Tablig dan Fatonah yang mana keempat karakter tersebut adalah karakter yang diwariskan nabi SAW berikut penjelasan lebih lengkapnya:[13]

1. Karakter Shiddiq

   Kata shiddiq (orang-orang yang jujur). Berasal dari kata shiddiq (kejujuran). Kata shiddiq adalah penekanan (mubalaghah) dari shadiq, yang artinya orang yang didominasi oleh kejujuran. Derajat terendah dari kejujuran adalah bila bathin/hati seseorang selaras dengan perbuatan lahirnya (ucapan dan perbuatannya). Shadiq adalah orang yang benar dalam kata-katanya sedangkan shiddiq adalah orang yang benar-benar jujur dalam semua kata-kata, perbuatan, dan keadaan hatinya.

   Kejujuran menggambarkan keterbukaan terhadap berbagai hal tanpa ada yang disembunyikan sehingga orang shiddiq akan selalu berkata dan berbuat secara benar. Dengan demikian secara umum dapat dikemukakan bahwa shiddiq artinya benar. Dalam keyakinan seorang muslim jika yang berkuasa di dunia adalah kebenaran maka keadilan dan kesejahteraanlah yang akan dirasakan masyarakat. Rasullah

[13] Fahri Irham, *Manajemen Kepemimpinan, Teori dan Aplikasi* (Jakarta: Alfabeta, 2017), 19.

Muhammad Saw. memiliki nilai dasar shiddiq, artinya beliau itu benar. Menurut UN. Ubaidy, kepemilikan nilai dasar shiddiq Rasulullah Muhammad Saw., disebabkan beliau memiliki indikator sebagai berikut:

a. Nabi punya niat yang benar-benar, punya spirit yang sungguh-sungguh, kemauan keras dalam menjalankan ide atau gagasannya di lapangan.
b. Nabi punya ucapan yang selaras dengan tindakan (tidak berbohong, jujur dalam ucapan, menepati janji, dan seterusnya).
c. Nabi punya tindakan yang sungguh-sungguh, tidak setengah-setengah, tidak malas-malas, dan punya tingkat kesadaran yang bagus dan bertanggung jawab.

Memperhatikan uraian di atas, untuk yang sedang berkarir dalam bidang apapun terlebih dalam kepemimpinan pemimpin lembaga pendidikan islam atau dunia pendidikan maka sifat shiddiq tidak dapat ditinggalkan. Seorang pemimpin harus belajar menjalankan niat kepemimpinanynya dengan sungguh-sungguh, serius atau menjiwai (kaffah). Seorang pemimpin lembaga pendidikan islam harus belajar berbicara dan mengucapkan sesuatu berdasarkan kemampuan dan keyakinannya agar tidak berbohong sebagai akibat dari tidak mampu. Dalam keadaan apapun seorang muslim akan selalu berkata yang baik, baik dalam menyampaikan informasi, menjawab pertanyaan, melarang dan memerintah.

Seseorang yang bekerja dengan sungguh-sungguh penuh dengan kejujuran, konsentrasi, bersedia berkorban demi mencapai tujuan yang diharapkan tentu akan mendapat dukungan bukan hanya dari sesama manusia tapi dari Allah Swt.[14] Beriku bentuk-bentuk karakter Shiddiq:[15]

---

[14] Fahri Irham, *Manajemen Kepemimpinan, Teori dan Aplikasi* (Jakarta: Alfabeta, 2017), 121

[15] Yunahar Ilyas, *Kuliah Akhlaq* (Yogyakarta: LPPI, 1999), 83

a. Benar Perkataan

Dalam keadaan apapun seorang muslim akan selalu berkata yang benar, baik dalam menyampaikan informasi, menjawab pertanyaan, melarang dan memerintah ataupun yang lainnya. Orang yang selalu berkata benar akan dikasihi oleh Allah dan dipercaya oleh masyarakat. Sebaliknya orang yang berdusta apalagi suka berdusta, masyarakat tidak akan mempercayainya.

b. Benar Pergaulan

Seorang muslim akan selalu bermu‟amalah dengan benar, tidak menipu, tidak khianat, dan tidak memalsu, sekalipun pada non muslim. Orang yang shiddiq dalam mu‟amalah jauh dari sifat sombong dan riya‟. Kalau melakukan sesuatu dia lakukan karena Allah, kalau meninggalkan sesuatu juga karena Allah. Dia tidak mengharapkan balas budi orang lain. Dia akan selalu bersikap benar dengan siapapun, tanpa memandang kekayaan, kekuasaan atau status lainnya. Barang siapa yang selalu bersikap shiddiq dalam mu‟amalahnya maka dia akan menjadi kepercayaan masyarakat.

c. Benar Kemauan

Sebelum memutuskan untuk melakukan sesuatu, seorang muslim harus mempertimbangkan dan menilai terlebih dahulu apakah yang dilakukannya itu benar dan bermanfaat. Apabila yakin benar dan bermanfaat, dia akan melakukannya tanpa ragu-ragu, tidak akan terpengaruh suara kiri-kanan yang mendukung atau mencelanya. Kalau dia menghiraukan semua komentar orang, dia tidak jadi melaksanakannya. Tapi bukan berarti dia mengabaikan kritik, asal kritik itu argumentatif dan konstruktif.

d. Benar Janji

Apabila berjanji seorang muslim akan selalu menepatinya, sekalipun dengan musuh atau anak kecil.

e. Benar kenyataan

Seorang muslim akan menampilkan diri seperti keadaan yang sebenarnya. Dia tidak akan menipu kenyataan, tidak memakai baju kepalsuan, tidak mencari nama dan tidak pula mengada-ngada.

2. Karakter Amanah

Amanah adalah segala sesuatu yang dipercayakan kepada manusia, baik yang menyangkut hak dirinya, hak orang lain, maupun hak Allah Swt; atau sesuatu yang diberikan kepada seorang yang dinilai baik kemampuan untuk mengembangkannya. Pengertian amanah di sini adalah hadirnya suatu kekuatan yang dengannya seorang pemimpin mampu memelihara kemantapan rohaninya, tidak berkeluh kesah jika ditimpa kesusahan, tidak melampaui batas ketika mendapatkan kesenangan, serta tidak berkhianat kepada Allah Swt. Dengan demikian, seorang pemimpin termasuk pemimpin lembaga pendidikan islam untuk memiliki kualifikasi kredibel dan dapat dipercaya langkah awalnya harus membangun kualitas moral. Bentuk-bentuknya seperti kejujuran, ketaatan kepada nilai-nilai kebenaran, integritas, pengabdian, dan lain-lainnya. Bahkan untuk memiliki integritas saja memiliki minimal ada sebelas prinsip yang harus dilaksanakan sebagaimana yang diungkapkan Salaudin Sanusi:[16]

a. beriman dan bertakwa
b. persaudaraan
c. persamaan
d. musyawarah
e. gotong royong
f. bertanggung jawab bersama
g. bekerja keras, inisiatif, dan kreatif
h. berlomba dalam kebaikan
i. toleransi;dan
j. percaya diri jalan terus pada jalan yang benar

[16] Salaudin Sanusi, *Manajemen Kepemimpinan, Teori dan Aplikasi* (Jakarta: Alfabeta, 2018), 19.

3. Karakter Tabligh

Tabligh dalam makna bahasa berarti menyampaikan, sedangkan dalam makna istilah tabligh adalah menyampaikan ajaran-ajaran Islam yang diterima dari Allah Swt. kepada umat manusia untuk dijadikan pedoman dan dilaksanakan agar memperoleh kebahagian dunia dan akhirat. Tabligh secara hakikat adalah hadirnya kekuatan seruan nurani yang senantiasa mengajak diri agar senantiasa tetap dalam keimanan, keislaman, keikhlasan, dan ketauhidan. Tabligh bukan saja diartikan mahir dan ahli menyampaikan kebenaran-kebenaran ketuhanan dan kenabian kepada orang lain, akan tetapi lebih terfokus kepada diri sendiri dan lingkungan dekatnya. Banyak orang pandai tabligh untuk orang lain, akan tetapi ia tidak pandai bertabligh kepada dirinya sendiri. Seseorang atau diri yang cerdas secara ruhaniah adalah ia yang mampu menyampaikan atau bertabligh kepada dirinya dan lingkungan terdekatnya. Karakter tabligh ini tercermin dari perilaku Rosululloh karena beliau memiliki beberapa indikator sebagai berikut:[17]

a. Kemampuan yang bagus dalam menyampaikan informasi, berita, wahyu, perintah, larangan, isi hati, ide, gagasan, dan seterusnya.
b. Kemampuan menentukan strategi komunikasi yang sesuai dengan sasarannya sehingga terhindar dari fitnah akibat kesalah fahaman.
c. Kemampuan dalam memilih bahasa yang jelas dan dapat dipahami oleh seseorang yang menerimanya (khootibun naasa bi qodri uquulihim).

Karakter tabligh merupakan kunci dan erat kaitannya dengan membangun relasi, hubungan yang harmonis dan jalinan komunikasi antara sesama, atasan, dan bawahan.[18]

---

[17] Jaja Jahari dan Amirullah Syarbini, *Manajemen Madrasah Teori, Strategi dan Implementasi* (Bandung: Alfabeta, 2013), 121

[18] Jaja Jahari dan Amirullah Syarbini, *Manajemen Madrasah Teori, Strategi dan Implementasi* (Bandung: Alfabeta, 2013), 123

Tabligh merupakan sifat rasul yang ketiga, cara dan metodenya agar ditiru. Sasaran pertama adalah keluarga beliau, lalu berdakwah ke segenap penjuru. Sebelum mengajarkan sesuatu, beliau yang terlebih dahulu melakukannya. Sifat ini adalah sebuah sifat rasul untuk tidak menyembunyikan informasi yang benar apalagi untuk kepentingan umat dan agama. Beliau tidak pernah sekalipun menyimpan informasi berharga hanya untuk dirinya sendiri.

Beliau sering memberikan berita gembira mengenai kemenangan dan keberhasilan yang akan diraih oleh pengikutnya di kemudian hari. Rasulullah pernah didatangi oleh seorang perempuan hamil yang mengaku telah berbuat zina. Si perempuan menyampaikan penyesalannya kepada rasul dan berharap diberikan sangsi berupa hukum rajam.

Akuntabilitas berkaitan dengan sikap keterbukaan dalam kaitannya dengan cara kita mempertanggung jawabkan sesuatu di hadapan orang lain. Salah satu ciri kekuatan komunikasi seorang pemimpin adalah keberaniannya menyatakan kebenaran meskipun konsekuensinya berat. Beliau sangat tegas pada orang yang melanggar hukum Allah namun sangat lembut bila ada kesalahan yang menyangkut dirinya sendiri. Dalam istilah Arab dikenal ungkapan, "Qul al-haq walau kaanamurran", katakanlah atau sampaikanlah kebenaran meskipun pahit rasanya.[19]

4. Karakter Fathonah

Fathonah adalah hikmat yang diberikan Allah Swt. kepada siapa saja yang dikehendaki-Nya sebagai salah satu buah ketaatan dalam beribadah. Seseorang yang memiliki sifat fatonah dapat bersikap bijaksana dan kuat dalam melakukan perubahan, perbaikan, pengembangan, dan penyembuhan. Menurut Al-Banjari, indikasi seorang pemimpin yang

[19] Sakdiah, "Karakteristik Kepemimpinan dalam Islam (Kajian Historis Filosofis) Sifat-sifat Rasulullah", Al-Bayan, 22 (Januari-Juni, 2016), 44.

memiliki sifat fathonah adalah sebuah pemikiran yang mudah dipahami dan diamalkan.[20]

Fathonah merupakan sifat rasul yang keempat yaitu akalnya panjang sangat cerdas sebagai pemimpin yang selalu berwibawa. Selain itu, seorang pemimpin juga harus memiliki emosi yang stabil, tidak gampang berubah dalam dua keadaan, baik itu di masa keemasan dan dalam keadaan terpuruk sekalipun. Menyelesaikan masalah dengan tangkas dan bijaksana. Sifat pemimpin adalah cerdas dan mengetahui dengan jelas apa akar permasalahan yang dia hadapi serta tindakan apa yang harus diambil untuk mengatasi permasalahan yang terjadi pada umat. Sang pemimpin harus mampu memahami betul apa saja bagian-bagian dalam sistem suatu organisasi/ lembaga tersebut, kemudian ia menyelaraskan bagian-bagian tersebut agar sesuai dengan strategi untuk mencapai sisi yang telah diharuskan. Seorang pemimpin harus memahami sifat pekerjaan atau tugas yang diembannya, serta mampu memberikan keputusan secara tepat dan benar.[21]

C. Tipe–Tipe Pemimpinan dalam Lembaga Pendidikan Islam

Konsep seorang pemimpin pendidikan tentang kepemimpinan dan kekuasaan yang memproyeksikan diri dalam bentuk sikap kepemimpinan, sifat dan kegiatan yang dikembangkan dalam lembaga pendidikan yang akan dipimpinnya sehingga akan mempengaruhi kualitas hasil kerja yang akan dicapai oleh lembaga pendidikan tersebut. Bentuk-bentuk kepemimpinan sering kita jumpai dalam kehidupan masyarakat sehari-hari. Tetapi disekolahpun terdapat berbagai macam tipe kepemimpinanini. Sebagai pemimpin pendidikan yang officiat leadee, yang cara kerja dan cara bergaulnya dapat dipertanggung jawabkan dan bias

[20] Jaja Jahari dan Amirullah Syarbini, *Manajemen Madrasah Teori, Strategi dan Implementasi* (Bandung: Alfabeta, 2013), 125.

[21] Sakdiah, "Karakteristik Kepemimpinan dalam Islam (Kajian Historis Filosofis) Sifat-sifat Rasulullah", Al-Bayan, 22 (Januari-Juni, 2016), 45.

mengarahkan orang lain untuk turut serta mengerjakan sesuatu yang berguna bagi kehidupannya.

Secara umum, ada tiga tipe kepemimpinan dalam kehidupan suatu organisasi, yaitu tipe kepemimpinan yang otoriter, laissez faire, dan demokratis.[22]

1. Tipe Otoriter

   Yaitu suatu bentuk kepemimpinan yang mempunyai hak dan kekua-saan penuh untuk bertindak dan memerintah. Tipe seperti ini suka memaksakan kehendaknya tanpa terlebih dahulu berkonsultasi dengan yang lain dan sulit menerima pendapat orang lain. Namun untuk sebuah organisasi yang para anggotanya bersifat menunggu perintah, maka tipe ini cukup dibutuhkan.

   Dalam tipe kepemimpinan otoriter ini, seorang pemimpin lebih bersifat ingin berkuasa, dan akibatnya suasana perguruan tinggi selalu tegang. Pemimpin sama sekali tidak memberi kebebasan kepada

   anggotanya untuk turut ambil bagian dalam memutuskan suatu per-soalan, dan keputusan hanya dibuat sendiri oleh pemimpin. Dalam hal ini, pemimpin selalu mendikte tentang apa yang harus dikerjakan oleh anggotanya.

   Inisiatif dan daya pikir anggota sangat dibatasi, sehingga mer-eka tidak diberi kesempatan untuk mengeluarkan pendapat mereka. Pemimpin membuat suatu peraturan tersendiri yang harus di-taati dan diikuti oleh seluruh bawahannya. Dan bila dievaluasi, tipe kepemimpinan seperti ini tentunya tidak sesuai dengan semangat demokrasi yang seharusnya tumbuh dan berkembang di lingkungan organisasi tersebut.

2. Tipe Laissez-faire

   Sifat kepemimpinan tipe ini seolah-olah tidak muncul, karena pemimpin memberikan kebebasan yang penuh kepeda para ang-gotanya dalam melaksanakan tugasnya, dan bawa-

[22] Samsul, *Manajemen dan Kepemimpiinan Pendidikan* (Jambi : Pusaka, 2014). 68

han dalam hal ini mempunyai peluang besar untuk membuat keputusan.

Dengan demikian, gaya kepemimpinan laissez faire ini meru-pakan tipe seorang pemimpin yang tidak banyak berusaha untuk menjalankan kontrol atau pengaruh terhadap para anggota kelom-pok, dan pusat kekuasaan lebih banyak bertumpu pada anggota organisasi. Para anggota kelompok biasanya akan bekerja menurut kehendaknya masing-masing tanpa prosedur dan pedoman kerja yang jelas. Dalam hal ini, tipe kepemimpinan seperti ini tentunya juga tidak sesuai dengan semangat yang seharusnya tumbuh dalam suatu organisasi.

3. Tipe Demokratis

Dalam tipe ini, golongan pelaksana berpartisipasi penuh dalam men-capai tujuan organisasi tanpa ada rasa paksaan. Di samping itu, juga turut mengembangkan pemikiran-pemikiran dalam menentukan atau memutuskan metode-metode yang terbaik dalam melaksana-kan pekerjaan. Dan selalu mendengarkan pendapat bawahan dalammemutuskan suatu kebijakan.

Dapat dikatakan bahwa tipe kepemimpinan demokratis ini adalah tipe kepemimpinan yang diharapkan dalam suatu organisasi. Mengingat bahwa dalam tipe kepemimpinan ini, seorang pemimpin selalu mengikutsertakan seluruh anggota dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin akan menghargai pendapat dari para anggota, sehingga mereka pun akan turut serta bertanggung jawab dalam pelaksanaan program dalam organisasi tersebut.

Dengan konsep kepemimpinan yang demokratis ini, pimpinan bertanggung jawab dalam mengembangkan kemampuan seluruh anggota, membangun hubungan kerja vertikal dan horizontal yang saling mendukung dan menciptakan iklim organisasi yang ber-gairah, sehingga kreativitas anggota dapat dipacu sedemikian rupa, dan pada gilirannya,

akan menjamin berlangsungnya inovasi yang terus menerus. Sementara dalam hubungan ke luar, pimpinan ber-tanggung jawab dalam membina dan memelihara hubungan dengan organisasi lainnya, serta lingkungan masyarakat di sekitarnya.

Dalam setiap realitasnya bahwa pemimpindalam melaksanakan proses kepemimpinannya terjadi adanya suatu permbedaan antara pemimpin yang satu dengan yang lainnya, hal sebagaimana menurut G. R. Terry yang dikutif Maman Ukas, bahwa pendapatnya membagi tipe-tipe kepemimpinan menjadi 6, yaitu :[23]

1. Tipe kepemimpinan pribadi (personal leadership).

   Dalam system kepemimpinan ini, segala sesuatu tindakan itu dilakukan dengan mengadakan kontak pribadi. Petunjuk itu dilakukan secara lisan atau langsung dilakukan secara pribadi oleh pemimpin yang bersangkutan.
2. Tipe kepemimpinan non pribadi (non personal leadership).

   Segala sesuatu kebijaksanaan yang dilaksanakan melalui bawahan-bawahan atau media non pribadi baik rencana atau perintah juga pengawasan.
3. Tipe kepemimpinan otoriter (autoritotian leadership).

   Pemimpin otoriter biasanya bekerja keras, sungguh-sungguh, teliti dan tertib. Ia bekerja menurut peraturan- peraturan yang berlaku secara ketat dan instruksi-instruksinya harus ditaati.
4. Tipe kepemimpinan demokratis (democratis leadership).

   Pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang terlaksananya tujuan bersama. Agar setiap anggota turut

[23] Maman Ukas, *Manajemen Konsep, Prinsip, dan Aplikasi*, (Bandung : Ossa Promo, 1999).261

bertanggung jawab, maka seluruh anggota ikut serta dalam segala kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan, dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usahan pencapaian tujuan.

5. Tipe kepemimpinan paternalistis (paternalistis leadership).

   Kepemimpinan ini dicirikan oleh suatu pengaruh yang bersifat kebapakan dalam hubungan pemimpin dan kelompok. Tujuannya adalah untuk melindungi dan untuk memberikan arah seperti halnya seorang bapak kepada anaknya.

6. Tipe kepemimpinan menurut bakat (indogenious leadership).

   Biasanya timbul dari kelompok orang-orang yang informal di mana mungkin mereka berlatih dengan adanya system kompetisi, sehingga bisa menimbulkan klik-klik dari kelompok yang bersangkutan dan biasanya akan muncul pemimpin yang mempunyai kelemahan diantara yang ada dalam kelempok tersebut menurut bidang keahliannya.

Adapun tipe kepemimpinan dalam manajemlemn lembaga pendidikan islam, mengacu kepada gaya Rosulullah Memimpin, berikut model kepemimpinannya [24] Islam, disamping sebagai suatu keyakinan agama juga sarat dengan kebenaran yang sebenarnya dapat digali oleh siapapun tanpa harus menyinggung keyakinannya. Dalam kaitan dengan ilmu manajemen, Rasulullah dapat dijadikan sebagai teladan, sebagai mana Michael Hartdalam bukunya Seratus Tokoh Yang Berpengaruh Dalam Sejarah menempatkan Muhammad SAW sebagai pemimpin yang ditempatkannya pada urutan pertama, alasannya, bahwa tidak ada pemimpin sekaliber Muhammad SAW, dimana pengikutnya begitu cepat bertambah, dan begitu panatik terhadapnya walaupun mereka tidak pernah menemuinya, bahwa semakin lama, se-

[24] Samsu *Manajeen Pendidikan Islam* (Jambi: Pusaka, 2014). 84

makin disanjung-sanjung ajarannya. Tidak seperti pemimpin lain yang banyak disan-jung hanya pada saat ia hidup.

Rasulullah demikian dicintai sahabat dan pengikutnya. Hal ini dapat disimak dari kisah dan perjalanan hidupnya, ia hidup bukan untuk dirinya, ia berasal dari keluarga miskin tanpa unsur warisan harta dan kekuasaan, ia mandiri, jujur, berani, penyebar, adil, mem-puyai visi kedepan, berwawasan jangka panjang, tegas, dipercaya, dan menyayangi bawahannya. Inilah sifat-sifat sebagai pemimpin. Dalam ilmu manajemen, khususnya dalam ilmu kepemimpinan, sifat-sifat seperti ini telah menjadi pedoman para ahli manajemen, yaitu memperhatikan bawahan, mengembangkan bawahan, dan mencintai bawahan.

Muhammad SAW tidak saja menarik karena kepribadianynya, tetapi juga keteladanannya. Karena itulah, banyak mengatakan bah-wa ia dapat dijadikan teladan masa dulu, kini dan yang akan dating.

Terlebih-lebih apa yang digambarkan oleh P. Winarto yang mengilustrasikan bahwa krisis keteladanan barangkali itulah kata yang paling tepat untuk menggambarkan situasi dunia kepemimpi-nan di tanah air kita saat ini.[25] Ia mengutip pendapat John C. Maxwell yang sering mengatakan bahwa orang akan melakukan apa yang di-lihatnya (people do what people see). P.Winarto lebih lanjut mengatakan bahwa sebuah penelitian ilmiah membuktikan bahwa manusia belajar 89 persen dari apa yang dilihatnya, 10 persen dari apa yang diden-garnya, dan hanya 1 persen dari indra lainnya. “Karena itu, menurut Maxwell, masuk akal apabila semakin sering pengikut melihat dan mendengar pemimpinnya bersikap konsisten dalam tindakan dan perbuatan, semakin besar pula konsistensi dan loyalitas mereka“.

Kehadiran Rasulullah SAW merupakan sosok atau figur yang dapat menjadi ibrah, cermin atau “obat penawar rindu” ketika or-ganisasi terjadi krisis keteladanan. Menurut Said Agil Siroj[26].

---

[25] P.Winarto, The *Leadership Wisdom: Inspirasi Untuk Mening-katkan Potensi Kepemimpinan Anda.* (*Jakarta: Elex Media Komputindo,* 2005.) 40.

[26] Said Agil Siroj. *Tasawuf sebagai Kriotik Sosial: Mengedepankan Islam sebagai Inspirasi Bukan Aspirasi,* (Jakarta: Mizan, 2006) 203

Keteladanan merupakan barang langka dan sulit didapati dalam ke-hidupan saat ini. Kebanyakan orang lebih mengutamakan polesan-polesan palsu di bibirnya (baca: munafik), membudayanya praktik korupsi, kolusi dan manipulasi menunjukkan keroposnya mental para pemimpin yang senantiasa dijadikan “anutan” masyarakat.

Dalam konteks ke-Indonesia-an, krisis keteladanan sosial (social distrust) saat ini menjadikan bangsa ini kehilangan figur yang patut menjadi contoh dan teladan yang harus diikuti secara konsisten. Hadirnya Muhammad SAW sebagai seorang figur pemimpin dapat menjadi rujukan dari berbagai aspek kehidupan dan kepemimpi-nan. Keteladanan Nabi Muhammad SAW menunjukkan bahwa ia memiliki kepemimpinan yang kuat. Ia dapat menjadi teladan da-lam memimpin keluarga, menjadi pemimpin social-politik, menjadi pemimpin sistem pendidikan, kepemimpinan militer, pemimpin hu-kum, pemimpin hukum, menjadi teladan, pendidik dan sebagainya. Hal senada juga diungkapkan oleh Syafi’i Antonio[27]

Dari segi praktek, menurut Said Hawwa[28] sejarah umat manusia dalam semua masanya, dari miliaran jumlah umat ini tidak pernah luput dari adanya perbedaan pengetahuan, perbedaan ting-katan, perbedaan spesialisasi, dan perbedaan kecenderungan. Di antara mereka ada yang kaya, miskin, pemimpin, kepala negara, ilmuan, ahli ibadah, dan sebagainya. Semuanya berpegangan pada keteladanan Rasulullah SAW, dalam hal besar dan kecil, sampai kita menemukan contoh yang jelas dari mereka. Setiap orang berdalil bahwa perilakunya adalah perilaku Rasulullah SAW yang sedang ia teladani dan amalkan. Itu semua, pada kenyataannya adalah hasil kekayaan kepribadian Rasulullah SAW yang mencakup keadaan ma-nusia semuanya.

Said Hawwa menyatakan bahwa Rasulullah SAW dalam semua sisi kehidupannya adalah teladan yang agung dan utama bagi

---

[27] Said Agil Siroj. *Tasawuf sebagai Kriotik Sosial: Mengedepankan Islam sebagai Inspirasi Bukan Aspirasi,* (Jakarta: Mizan, 2006) 120

[28] Said Hawwa, *Ar-Rasul Sallallahu 'Alaihi Wasallam*, (Jakarta: Gema In-sani Press, 2003.) 70.

manusia sebab kesempurnaan segala sesuatu sebagai manusia ada pada beliau, dan dari beliaulah manusia mengenal kesempurnaan dalam segala sesuatu. Inilah sisi yang akan kita paparkan dalam bab ini untuk menjelaskan pada kita bahwa tidak ada kesempurnaan bagi manusia seperti apapun hebatnya dalam segala keadaan kecuali dengan mengikuti dan mencontoh Rasulullah SAW.

D. Fungsi dan Kompetensi Pemimpin Lembaga Pendidikan

Pemimpin merupakan bagian dari penentu mutu pendidikan yang memiliki wewenang dalam menjalankan tugas dan fungsi sebagai pemimpin sekolah. Suderadjat menyampaikan tugas pokok dan fungsi pemimpin lembaga pendidikan islam sebagai pemimpin pendidikan, antara lain.[29]

1. Melakukan perencanaan sekolah

   Dalam arti menetapkan arah lembaga pendidikan dengan cara merumuskan visi, misi, tujuan, dan strategi pencapaian.
2. Mengorganisasikan sekolah,

   Artinya membuat struktur organisasi, menetapkan staf, serta menetapkan tugas dan fungsi masing-masing staf.
3. Menggerakkan staf

   Dalam artian memotivasi staf melalui internal marketing dan memberi contoh eksternal marketing.
4. Mengawasi

   Dalam arti melakukan supervisi, mengendalikan, dan membimbing semua staf dan warga sekolah.
5. Mengevaluasi

   Proses dan hasil pendidikan untuk dijadikan dasar pendidikan dan pertumbuhan kualitas, serta melakukan problem solving,baik secara analitis sistematis maupun pemecahan masalah secara kreatif dan menghindarkan serta menanggulangi konflik.

[29] Suderadjat, H. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah.* (Bandung: Cipta Cekas Grafika, 2004). 26

Daryanto menyebutkan bahwa fungsi pemimpin lembaga pendidikan islam sebagai berikut.[30]

1. Merumuskan tujuan kerja dan membuat kebijakan sekolah.
2. Mengatur tata kerja sekolah, yaitu pembagian tugas dan petugas pelaksana, serta menyelenggarakan kegiatan.
3. Melakukan supervisi kegiatan sekolah, meliputi mengatur kegiatan, mengarahkan pelaksanaan kegiatan, mengevaluasi pelaksanaan kegiatan, serta membimbing dan meningkatkan kemampuan pelaksana.

Pemimpin lembaga pendidikan islam sebagai pemimpin, mempunyai tugas pokok mengelola penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Secara lebih operasional, tugas pokok pemimpin lembaga pendidikan islam mencakup kegiatan menggali dan mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah secara terpadu dalam kerangka pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Menurut Leavitt, [31] "manager or leaders, in one way or another, must influence other people to do what managers want them to do." Berdasarkan pernyataan tersebut, implikasinya adalah pemimpin lembaga pendidikan islam sebagai manager atau pemimpin di sekolah harus mampu memberikan pengaruh supaya bawahannya dapat melakukan apa yang direncanakan untuk mencapai tujuan sekolah yang sudah dituangkan dalam visi dan misi sekolah.

Holified & Cline menyatakan bahwa salah satu tugas utama pemimpin lembaga pendidikan islam adalah untuk meningkatkan performa guru[32]. Hal senada juga dinyatakan oleh DuFour & Berkey bahwa kesuksesan dari upaya perbaikan sekolah ber-

---

[30] Daryanto. *Administrasi Pendidikan.* (Jakarta: Rineka Cipta, 2001). 40

[31] Leavitt, H.J. *Top Down: Why Hierarchies are Here to Stay and How to Manage them More Effectively.* Boston, Massachusetts: (Harvard Business School Publishing, 60 Harvard Way.2005) 145

[32] Holified, M. & Cline, D "*Clinical Supervision and its Outcome: Teacher and Principals Report*", *National association of secondary school principals(*, NASSP Bulletin; Research Library.2007). 109

gantung pada upaya pengembangan keprofesian di dalam sekolah dan yang utama adalah pengembangan keprofesian guru.[33] Dari kedua pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa hampir seluruh energi dari pemimpin lembaga pendidikan islam digunakan untuk memperbaiki mutu pembelajaran melalui pengembangan keprofesian guru secara terus menerus, sehingga profesionalitas guru dari waktu ke waktu dapat ditingkatkan dan melalui hal ini guru mampu mengoptimalkan mutu proses pembelajaran.

Berdasarkan pemaparan di atas, pemimpin lembaga pendidikan islam memiliki tugas pokok sebagai leader dan manager di lembaga pendidikan, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawas sekolahan, hingga evalusi proses dan hasil pendidikan. Sementara, fungsi dari pemimpin lembaga pendidikan islam adalah pendidik, pemimpin, pengelola, administrator, wirausahawan, pencipta iklim kerja, dan supervisor.

Kouzes & Posner dalam Usman menyebutkan lima praktek keteladanan seorang pemimpin, yaitu.[34]

1. Menantang proses.
2. Mengilhami wawasan baru.
3. Memungkinkan orang lain dapat bertindak.
4. Menjadi petunjuk jalan.
5. Mendorong hati.

Selanjutnya, Ginsburg menyebutkan bahwa salah satu kriteria kepemimpinan yang efektif adalah apabila pemimpin dapat memberikan contoh teladan tentang standar kinerja, dedikasi, integritas dan loyalitas yang tinggi, serta mengharapkan yang sama dari orang lain.[35] Filosofi kepemimpinan Ki Hajar Dewantara dalam dunia sekolah dan dunia kependidikan secara lengkap adalah ing ngarso sung tulodo (pemimpin sebagai teladan), ing madyo

---

[33] DuFour, R. & Berkey, T. (2005). The principlal as staff developer. (Journal of Development, Fall 2005) 1.

[34] Klatt, B. & Hiebert, M. . *The Encyclopedia of Leadership a Practical Guide to Popular Leadership Theories and Techniques.* (New York: The McGraw-Hill Companies.2001). 78.

[35] Ginsburg, S.G. *Managing with Passion.* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.200). 40.

mangun karso (pemimpin yang dapat membangkitkan semangat), dan tut wuri handayani (pemimpin yang mampu memberikan kepercayaan, mendorong dan mendukung para bawahan).

Pengertian kompetensi menurut Wahyudi adalah pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkan seseorang menjadi kompeten atau memiliki kemampuan dalam menjalankan wewenang, tugas, dan tanggung jawab.[36] Hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, bahwa kepala sekolah harus memiliki kompetensi atau kemampuan yang meliputi dimensi kompetensi kepribadian, managerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.

Tucker & Codding mengungkapkan empat kemampuan utama yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, di antaranya.[37]

1. Driving school improvement: passion for teaching and learning, taking initiative, and achievement focus.
2. Delivering through people: leading the school community, holdingpeople accountable, supporting others and maximizing school capability.
3. Building commitment: contextual know-how, management of self, influencing other.
4. Creating an educational vision: analytical thinking, big-picturing thinking, gathering information.

Menurut pendapat dari Tucker & Codding, di bawah ini empat kemampuan utama yang harus dimiliki oleh kepala sekolah.[38]

1. Mendorong peningkatan sekolah: hasrat untuk mengajar dan belajar, mengambil inisiatif, dan fokus pencapaian.

[36] Wahyudi.. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar (* Bandung: Alfabeta. 2009).32

[37] Tucker, M.S. & Codding, J.B.. *The Principal Challenge: Leading and Managing Schools in an Era of Accountability*. San Francisco: Jossey-Bass.2002) . 48

[38] Tucker, M.S. & Codding, J.B.. *The Principal Challenge: Leading and Managing Schools in an Era of Accountability*. San Francisco: Jossey-Bass.2002) . 87

2. Menyampaikan melalui orang: memimpin komunitas sekolah, meminta pertanggungjawaban orang, mendukung orang lain, dan memaksimalkan kemampuan sekolah.
3. Membangun komitmen: pengetahuan kontekstual, manajemen diri, dan mempengaruhi orang lain.
4. Menciptakan visi pendidikan: pemikiran analitis, pemikiran besar, mengumpulkan informasi.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah telah menjelaskan bahwa terdapat lima dimensi kompetensi kepala sekolah, namun apabila dikaitkan dengan pembinaan kepala sekolah, kompetensi kepala sekolah sebenarnya dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu kepala sekolah sebagai manager dan leader. Di mana kedua hal tersebut walaupun terlihat hampir sama, tetapi ternyata berbeda.

Law & Glover merangkum beberapa pendapat dari para ahli mengenai perbedaan antara manager dan leader, sebagai berikut.[39]

No.	Manager	Leader
1.	*Building and maintaining an organizational structure*	*Building and maintaining an organizational culture*
2.	Path-following	Path-finding
3.	*Doing things right*	*Doing the right things*
4.	*The manager maintains…relles on control*	*The leader develops…inspires trust*
5.	*A preoccupation with the here-and-now of goal attainment*	*Focused on the creation of a vision about a desired future state*
6.	*Managers maintain a low level of emational involvement*	*Leaders have empathy with other people and give attention to what events and actions means*

[39] Law, S. & Glover, D. (2000). *Educational leadership and learning: Practice, policy and research*. (Buckingham: Open University Press, 2000), 14.

No.	Manager	Leader
7.	*Designing and carry out plans, getting things done, working effectively with people*	*Establishing a mission….giving a sense of direction*
8.	*Being taught by the orgnization*	*Learning from the organization*

Berdasarkan tabel di atas, perbedaan antara manager dan leader yang pertama adalah manager memiliki tugas untuk membangun dan memelihara struktur dari organisasi, tetapi leader membangun dan memelihara kultur organisasi. Kepala sekolah sebagai manager harus mampu melaksanakan perencanaan, aturan dan struktur yang telah dibuat, sehingga semua berjalan pada jalur yang telah ditetapkan, namun kepala sekolah sebagai leader, harus mampu berpikir visioner atau berpikir jauh ke depan supaya kegiatan atau program di sekolah dapat berjalan pada jalur yang benar dan selalu berkembang. Artinya, dengan adanya perubahan dan perkembangan pada berbagai bidang seperti yang terjadi saat ini, kepala sekolah harus mampu mengantisipasi hal negatif, mencari dan memanfaatkan peluang, serta memaksimalkan sumber daya yang ada untuk membawa sekolah ke kondisi yang lebih baik dari waktu ke waktu.

Berkaitan dengan kepala sekolah sebagai leader yang harus membangun dan menjaga kultur organisasi, seorang kepala sekolah harus mampu memahami anggota yang dipimpinnya, baik guru, tenaga kependidikan, dan siswa. Pemahaman tersebut akan menciptakan kultur organisasi yang baik akan dapat terjaga, sehingga semua dapat menjalankan fungsinya masing-masing dengan baik serta dapat meraih atau mencapai visi dan misi sekolah yang telah ditetapkan.

Apabila kepala sekolah dapat memposisikan dirinya sebagai manager dan leader, maka dapat dipastikan sekolah dapat semakin maju. Kepala sekolah sebagai manager, maksudnya kepala sekolah harus memiliki sikap tegas, bertanggungjawab, dan mampu melakukan supervisi untuk memastikan apa yang dilaksanakan berjalan

sesuai dengan yang ditentukan. Hal tersebut akan sempurna jika kepala sekolah mampu memposisikan dirinya sebagai leader yang mampu menetapkan visi, misi, dan perencanaan yang matang dan terarah, sehingga selain sekolah berjalan dengan benar, tetapi sekolah juga berjalan pada jalan yang benar.

E. Birokrasi Kepemimpinan Lembaga Pendidikan

Birokrasi sebagaimana yang berlaku di bidang pemerintahan, juga berlaku dalam dunia pendidikan, sehingga lahir istilah birokrasi pen-didikan lebih tepatnya birokrasi kepemimpinan pendidikan. Saat ini dapat dikatakan bahwa birokrasi kepemimpinan pendidikan men-duduki peran vital dalam menjalankan proses pendidikan.

Menurut Martin Albrow, istilah birokrasi berasal dari kata "biro" yang berarti meja tulis, yang diartikan sebagai tempat para pejabat bekerja. Dengan sedikit sisipan kata Yunani kratia (rule) yang berarti aturan, terjadilah kata burokratie (Jerman), bureaucracy (Ing-gris), dan birokrasi (Indonesia).[40] Oleh karena itu, birokrasi diartikan sebagai kekuasaan, pengaruh dari para kepala dan staf Biro Pemer-intahan; birokrasi adalah wewenang atau kekuasaan, yang berbagai departemen pemerintahan dan cabang-cabangnya memperebutkan untuk diri mereka sendiri atas sesama warga negara.

Model birokrasi Indonesia yang berkembang dewasa ini tidak lepas dari budaya dan sejarah perkembangan bangsa Indonesia. Kita mengenal istilah birokrasi patrimonial yang merupakan hubungan-hubungan yang ada secara intern dan ekstern antara gusti dan kawula yang bersifat ikatan pribadi, dan secara implisit dianggap mengikat seluruh kehidupan dengan loyalitas primordial sebagai dasar tali perhubungan.

Bagi dunia pendidikan, birokrasi kepemimpinan pendidikan juga mengacu pada model birokrasi Indonesia, yang merupakan tatanan pelaksanaan kebijakan dan program-program pemerin-

---

[40] Martin Albrow, *Birokrasi* (Yogyakarta: Tiara Wacana Yogyakarta, 1989). 4.

tah Indonesia di bidang pendidikan. Lebih lanjut, sistem birokrasi pen-didikan di Indonesia dapat dikatakan bercirikan adanya penentuan kebijakan yang terpusat, hirarki kekuasaan yang jelas, pengorganisa-sian yang terpusat, perlakuan yang sama bagi setiap pegawai, kon-trol yang terpusat, keterbatasan bagi unit pelaksana teknis di lemba-ga pendidikan untuk melaksanakan kebijakan, dan profesionalisme dalam tugas.

Walaupun demikian, istilah birokrasi sering dikonotasikan se-bagai suatu hambatan dalam pelaksanaan penyelenggaraan satuan dan kegiatan pemerintahan. Pengertian ini merupakan semacam pa-meo dalam masyarakat untuk menyatakan ketidakpuasan dalam hal pelayanan yang diberikan oleh aparatur pemerintah. Ketidakpuasan ini berkaitan dengan lambannya proses pengambilan keputusan dan koordinasi.

Bila di lihat, adanya kebijakan yang terpusat (sentralisasi kebi-jakan) dalam birokrasi pendidikan ini jelas merupakan suatu ham-batan. Hal ini mengakibatkan akan lambannya segala keputusan yang akan diambil karena harus selalu menunggu persetujuan dari pusat.

Sekalipun kebijakan yang seharusnya dapat diputuskan di ting kat daerah, tetapi karena adanya sentralisasi ini, maka hal tersebut tidak mungkin terjadi, dan akibatnya pelayanan pendidikan pun akan menjadi lamban, dan kurang dapat mengantisipasi dan me-menuhi kebutuhan masyarakat yang ingin serba cepat.

Max Weber menganggap birokrasi sebagai ciri terpenting dalam masyarakat modern, yaitu dengan adanya metode organisasi dengan spesialisasi tugas dan kekuasaan.[41] Artinya, menjadikan birokrasi per-guruan tinggi secara umum sebagai salah satu tema dalam analisis-nya mengenai ilmu dan kesarjanaan sebagai panggilan hidup.

Ia membandingkan kondisi-kondisi baru dengan situasi yang terdapat pada awal abad ke-19, ketika para profesor masih bekerja di dalam perpustakaan pribadi dan menggunakan ban-

---

[41] Komaruddin, *Ensiklopedia Menejemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), . 920.

gunan dan peralatan sendiri. Ia memuji birokratisasi perguruan tinggi sebagai satu aspek dari birokratisasi yang berlangsung di berbagai kalangan masyarakat.

Dalam hal birokrasi ini, terdapat kecenderungan untuk mem-perluas diri. Artinya, semakin banyak tugas, maka cukup lumayan banyak tugas yang ditemukan, dan untuk itu perlu diperbesar jum-lah staf administrasi. Akibatnya, jumlah staf administrasi semakin banyak dan para akademisi merasakan seolah-olah dikepung oleh para administrator, yang ingin agar formulir-formulir diisi, dan in-gin agar orang-orang meminta izin kepada mereka untuk melakukan sesuatu, yang sebelumnya tidak memerlukan izin. Dengan demikian, prosedur, formulir, dan jalur menjadi penting, dan sebaliknya, kon-vensi dan saling pengertian yang informal semakin kurang penting dalam administrasi perguruan tinggi.

Birokrasi pendidikan yang dikelola dalam semangat budaya ak-ademis atau budaya ilmiah tentunya sangat berbeda dengan birokra-si kekuasaan yang dikenal dengan motto ”Kalau dapat diperpanjang, mengapa harus diperpendek; kalau dapat diperlambat, mengapa harus dipercepat; kalau dapat dipersulit mengapa harus dipermudah”.

Segala urusan yang ”diperpanjang, diperlambat, dan dipersulit” pada akhirnya harus diselesaikan dengan budaya fulus dan bahkan dengan derai air mata. Walaupun sesungguhnya, Bapak Birokrasi seperti Max Weber tidak mengajarkan birokrasi yang demikian, tetapi kenyataannya, praktek seperti itu telah mendarah daging dan telah menyatu dengan sistem birokrasi kekuasaan dalam perspektif ke-Indonesia-an.

Dapat dikatakan di sini bahwa budaya yang paling lemah dalam lembaga pendidikan di Indonesia adalah budaya akademis, se-dangkan budaya kekuasaan birokrasi sangat dominan dan hampir menguasai semua persoalan. Tidak terkecuali bidang pendidikan di semua jenis dan jenjang pendidikan yang diselenggarakan menurut kekuasaan birokrasi administrasi.

Sehingga dapat dikatakan bahwa birokrasi merupakan suatu masalah dalam administrasi pendidikan. Struktur birokrasi dari suatu organisasi merupakan kendala terhadap relevansi pendidikan yang diciptakan oleh para pembuat keputusan. Bahkan karakteristik dari birokrasi ini dapat digambarkan sebagai suatu organisasi yang cukup besar, sehingga setiap orang yang ada di dalam organisasi tidak saling mengenal antara yang satu dengan yang lainnya, dan akibatnya, sebagian besar output pendidikan tidak mampu langsung bekerja.

Dinamika dan karakteristik birokrasi lembaga pendidikan terkadang menimbulkan sejumlah masalah. Adanya hirarki juga da-pat timbul di dalamnya, yaitu ada atasan dan ada bawahan, yang masing-masing memiliki tugas dan tanggung jawab tersendiri. Ke-nyataannya, kepercayaan akan sulit dibangun dalam hubungan antara personal dalam lembaga pendidikan tersebut.

Dalam pelaksanaan birokrasi pendidikan di Indonesia, masih ada beberapa hambatan yang menyebabkan birokrasi terkesan menjadi sangat menyulitkan, yaitu:

1. Adanya kebijakan yang terpusat

   Adanya sentralisasi kebijakan akan memberi dampak terhadap kelancaran proses pendidikan. Sesuatu yang diharapkan dapat ber-jalan dengan lancar justru menjadi lambat, karena segala keputusan harus selalu menunggu persetujuan dari pusat. Dalam hal ini, walau-pun masalah itu seharusnya dapat diputuskan di tingkat daerah, na-mun karena adanya sentralisasi, maka yang terjadi justru sebaliknya, dan akibatnya pendidikan akan menjadi lamban, dan kurang dapat mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan masyarakat yang serba in-gin cepat.

2. Pengambilan keputusan terpusat

   Artinya masih sangat sedikit pendelegasian kewenangan dan kekuasaan untuk pengambilan keputusan yang diserahkan kepada daerah. Akibatnya, tentu saja segala urusan menjadi terlambat seh-ingga tidak dapat memuaskan masyarakat.

3. Koordinasi

Koordinasi sangat dirasakan sebagai suatu hambatan yang uta-ma. Hal ini disebabkan adanya sikap egosentris dari masing-masing unit kerja yang terkait. Artinya, masing-masing unit kerja merasa di-rinya mempunyai kewenangan dan kekuasaan yang saling terpisah, dan kurang melihat dari kepentingan bersama.

Hambatan-hambatan ini tentunya menjadi perhatian yang uta-ma, dan berupaya mencarikan jalan keluar agar hambatan birokrasi pendidikan ini dapat diatasi, atau paling tidak dikurangi; salah sa-tunya adalah dengan menyerahkan kekuasaan untuk melaksanakan sebagian pemerintahan ke daerah atau adanya desentralisasi pen-didikan.

Dengan kata lain, penyebab terjadinya birokrasi ini bersumber dari adanya tendensi kesalahan dalam menentukan tujuan akhir dan

keinginan untuk mempertahankannya, adanya norma-norma yang dilembagakan, dan adanya jenjang pelayanan yang terlampau ketat, sehingga membentuk individu-individu yang tidak partisipatif.

Dalam hal ini, dapat dibayangkan bahwa apabila suasana ”birokrasi” di perguruan tinggi sama ketatnya dengan birokrasi yang ada di lembaga lainnya, maka tentulah akan terasa hambar suasana ilmiah yang ada di perguruan tinggi tersebut. Dan suasana ini tentu-lah tidak akan mencerminkan watak ilmiah suatu perguran tinggi.

Birokrasi ini tentunya juga mempengaruhi proses pembuatan kebijakan, yang secara khusus ditetapkan oleh pimpinan. Hal ini di-lakukan melalui serangkaian prosedur, yaitu untuk memilih suatu tindakan yang tepat dari beberapa alternatif yang dianggap tepat untuk menyelesaikan suatu permasalahan yang dihadapi. Secara umum, proses pembuatan kebijakan atau keputusan dalam suatu lembaga pendidikan meliputi:

1. Penetapan sasaran dan tujuan yang akan dicapai.
2. Perincian tujuan dalam pola atau kelompok operasional.
3. Menyusun tindakan-tindakan alternatif yang akan dipilih untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan.
4. Menilai masing-masing tindakan alternatif.
5. Memilih tindakan yang terbaik sebagai keputusan sementara.
6. Menginventarisasikan akibat-akibat sampingan yang tidak baik dari keputusan sementara tersebut.
7. Menetapkan keputusan sementara menjadi keputusan tera-khir dengan menyusun rencana pelaksanaan (rencana implementasi).[42]

[42] Harahap, Sofyan Syafri, (1996). *Manajemen kontemporer.* (Jakarta: Raja Grafindo Persada). 133.

BAB III
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pengertian Manajemen Sumberdaya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) terbentuk darikata manajemendan sumber daya manusia. Terminologi manajemen diartikan sebagai pengelolaan atau tata cara bagaimana mengelola sesuatu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sementara sumber daya manusia adalah setiap orang yang bekerja dan berkontribusi dalam suatu organisasi ataupun lembaga. Terminologi MSDM menurut ahli satu dengan yang lain beragam. Beberapa ahli menekankan definisi MSDM yang berfokus pada kegiatan dari karyawan atau tenaga kerja, sedangkan ahli yang lain menekankan pada unsur kepentingan strategis dan proses SDM secara berkelanjutan.[1]

MSDM diartikan sebagai kegiatan yang mencakup penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Sementara itu MSDM juga didefenisikan sebagai kebijakan yang tersusun dalam rangkaian kegiatan untuk memebuhi kebutuhan tenaga kerja yang meliputi aspek-aspek yang terdapat didalam sumber daya manusia seperti posisi, pengadaaan rekrutmen, seleksi, kompensasi hingga penilaian kinerja tenaga kerja. Penekanan yang sama oleh Hasibuan, dalam memberikan definisi MSDM, yaitu sebagai bidang kajian yang mempelajari tentang ilmu dan seni dalam mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.[2]

---

[1] Amirul Mukmiinin, Manajemen SDM Pendidikan (Yyogyakarta : UNY Press,2019) 40.

[2] Sunarta. (2010). Perencanaan Sumber Daya Manusia (Kunci Keberhasilan Organisasi). 10

Menurut Simamora, manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.[3] Berikut beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli dalam buku R. Supomo dan Eti:[4]

1. Herman Sofyandi

   Suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen mulai dari planning, organizing, leading, dan controling dalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan tranfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial hingga pemutusan hubungan kerja yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

2. Andrew F. Sikula

   Administrasi kepegawaian adalah penempatan orang-orang kedalam suatu perusahaan

3. Dale Yoder

   Manajemen SDM adalah penyedia kepemimpinan dan pengarahan para karyawan dalam pekerjaan atau hubungan kerja mereka.

4. Edwin B. Flippo

   Manajemen SDM adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.

5. Michael J. Jucius

   Manajemen SDM adlaha lapangan manajemen yang bertalian dengan perencanaan, pengorganisasian dan pengenda-

---

[3] Sutrisno. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* (Jakarta: Kencana, . 2015). 1.

[4] Supomo, Eti Nurhayati.. *Manajemen Sumber Dasya Manusia Untuk Mahasiswa dan Umum.*(Bandung: Yrama Widya, 2018) .6

lian bermacam-macam fungsi pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pemanfaatan tenaga kerja sedemikian rupa sehingga:

a. Tujuan untuk apa perkumpulan didirikan dan dicapai secara efektif dan efisien.
b. Tujuan semua pegawai dilayani sampai tingkat yang optimal.
c. Tujuan masyarakat diperhatikan dan dilayani dengan baik.

6. Sadili Samsudin

   Suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi m a - nusia sebaga individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis.

7. Malayu S.P Hasibuan

   Ilmu dan seni mengatur hubugan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Jadi MSDM dapat juga merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDMuntuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

Kajian mengenai definisi MSDM oleh penulis dipaparkan dengan menggunakan cara pandang berikut:

1. MSDM ditelaah dengan menggunakan dua pendekatan, yaitu softapproach dan hard approach.
   a. Hard approach lebih menekankan MSDM pada aspek kuantitatif, kalkulatif dan aspek strategik bisnis paling pentinguntuk mengelola sumber daya. Versi keras MSDM mengadopsi filosofi bisnis yang berorientasi pada penekanan kebutuhan untuk mengelola manusia (tenaga kependidikan) dengan cara yang dapat menghasilkan nilai tambah dari diri mereka dan mencapai keunggulan kompetitif. MSDM dengan versi pendeka-

tan ini menghargai manusia sebagai modal, dimana dari mereka akan diperoleh hasil dengan melakukan investasi untuk pengembangan mereka.

b. Soft approach menekankan MSDM pada aspek komunikasi, motivasi dan kepemimpinan. Storey, berpendapat bahwa MSDM dalam soft approach "memperlakukan tenag kependidikan sebagai aset berharga, sumber keunggulan kompetitif melalui komitmen, kemampuan beradaptasi dan keterampilan dan kinerja.[5] Dalam konteks tenaga pendidik dan kependidikan MSDM dengan soft approach ditempatkan sebagai lebih kepada tool daripada sasaran dengan penekanan pada kebutuhan untuk mendapatkan komitmen "hati dan pikiran". Hal ini melalui partisipasi aktif, komunikasi dan metode lain untuk mengembangkan organisasi dengan komitmen yang tinggi. didikan

2. MSDM diartikan sebagai pendekatan strategis untuk mengelola tenaga kependidikan yang datang di ekonomi pasar liberal, terutama Amerika Serikat dan Inggris pada 1980-an.
3. Ketiga melihat konsep MSDM dalam pengertian sempit di organisasi lebih sering disebut dengan personalia. Armstrong menggambarkan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai "anggur lama dalam botol baru",[6] menunjukkan fakta bahwa banyak departemen personalia berubah nama menjadi departemen MSDM, dengan sedikit bukti dari setiap perubahan dalam peran. Dalam praktiknya, hal tersebut akan menunjukkan banyak pekerjaan terkait MSDM mencakup sistem administrasi yang mengatur penggajian, promosi dan perekrutan prosedur, dan sebagainya. Aktifitas-aktifitas ini pada akhirnyamereduksi otoritas manajer SDM dalam organisasi serta kesempatan untuk mengambil keputusan dalam menetapkan strategi organisasi.

---

[5] Storey *Essentials of Human Resource Management*. (Newyork : Elsevier Ltd, 2006) 200.

[6] Armstrong, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. (Kogan Page Publishers: USA 2006). 102

Fokus fASDM terletak pada upaya mengelola SDM di dalam dinamika interaksi antara organisasi-pekerja yang acap memiliki kepentingan berbeda. Menurut Stoner (1995:4) MSDM meliputi penggunaan SDM secara produktif dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja secara individual.

Stoner menambahkan bahwa karena berupaya mengintegrasikan kepentingan orgarnisasi dan pekerjanya, maka MSDM lebih dari sekadar seperangkat kegiatan yang berkaitan dengan koordinasi SDM organisasi. MSDM adalah kontributor utama bagi keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, jika MSDM tidak efektif dapat menjadi hambatan utama dalam memuaskan pekerja dan keberhasilan organisasi.

Menurut Guest, kebijakan yang diambil organisasi dalam mengelola SDM-nya diarahkan pada penyatuan elemen-elemen organisasional, komitmen pekerja, kelenturan organisasi dalam beroperasi serta pencapaian kualitas hasil kerja secara maksimal.

Dengan merujuk pada pengertian tersebut, ukuran efektifitas kebijakan MSDM yang dibuat dalam berbagai bentuknya dapat diukur pada seberapa jauh organisasi mencapai kesatuan gerak seluruh unit organisasi, seberapa besar komitmen pekerja terhadap pekerjaan dan organisasinya, sampai sejauh mana organisasi toleran dengan perubahan sehingga mampu membuat keputusan dengan cepat dan mengambil langkah dengan tepat, serta seberapa tinggi tingkat kualitas `output' yang di.hasilkan organisasi.

B. Perencanaan Sumberdaya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan..[7] Perencanaan SDM ini untuk menetapkan program pengorganisasian, penga-

[7] Hasibuan Malayu, 1997, MSDM, Gunung Agung, Jakarta. 15

rahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Jadi, dalam rencana SDM harus ditetapkan semua hal tersebut di atas secara baik dan benar.

Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah proses dimana manajemen menentukan bagaimana organisasi harus beralih dari posisi ketenagakerjaan saat ini ke posisi tenaga kependidikan yang diinginkan. Melalui perencanaan, manajemen berusaha untuk memiliki jumlah yang tepat dan jenis orang yang tepat, di tempat yang tepat, pada saat yang tepat, melakukan sesuatu, yang mengakibatkan organisasi dan individu menerima manfaat jangka panjang yang maksimal.Ini adalah proses empat tahap.

Tahap pertama melibatkan pengumpulan dan analisis data melalui inventaris dan ramalan tenaga kependidikan, tahap kedua terdiri dari penetapan tujuan dan kebijakan ketenagakerjaan dan mendapatkan persetujuan manajemen puncak dari hal tersebut Tahap ketiga melibatkan merancang dan menerapkan rencana promosi agar organisasi dapat mencapai tujuan ketenagakerjaannya. Tahap keempat yang dikonsumsi dengan kontrol dan evaluasi rencana ketenagakerjaan mengirimkan program untuk memfasilitasi kemajuan manfaat baik bagi organisasi maupun individu. Pandangan jangka panjang berarti bahwa keuntungan dapat dikorbankan dalam jangka pendek untuk alasan masa depan. Sebagaimana tahapan tersebut sama dengan pendapat Sunarta bahwa terdapat empat aspek perencanaan SDM yang harus diperhatikan yaitu:[8] (1) berapa proyeksi jumlah karyawan yang dibutuhkan (*forecasting of employees),* (2) melakukan identifikasi SDM yang tersedia dalam organisasi (human resource audit), (3) melakukan analisis keseimbangan penawaran dan permintaan (demand and suplay analysis), (4) menjalankan program aksi (action program).

Perencanaan sumber daya manusia merupakan salah satu aktivitas penting dalam manajemen sumber daya manusia. Aktivitas ini penting karena berperan dalam proses perencanaan stra-

[8] Sunarta. *Perencanaan Sumber Daya Manusia* (Jakarta : Grafindo Media, 2010) 36.

tegis sumber daya manusia di dalam organisasi. Organisasi perlu melakukan perencanaan sumber daya manusia guna mengetahui jumlah pekerja (*demand*) guna mencapai tujuan organisasi yang disesuaikan dengan jumlah penawaran tenaga kerja (*supply*).

Perencanaan sumber daya musia (HR planning) didefinisikan sebagai proses perkiraan atau peramalan (forecasting) akan kebutuhan sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi dengan melihat ketersediaan sumber daya manusia baik di dalam organisasi (internal) maupun di luar organisasi (external). Proses perencanaan ini bertujuan untuk mengetahui posisi di dalam organisasi yang harus diisi dan bagaimana cara mengisinya.

Wether and Davis dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia karangan Kasmir menyebutkan perencanaan sumber daya manusia adalah meramalkan secara sistematis permintaan dan penawaran karyawan pada masa yang akan datang dalam suatu organisasi. Sedangkan John M. Ivancevich mendefinisikan perencanaan sumber daya manusia adalah bagaimana organisasi menghitung pasokan tenaga kerja yang akan diminta untuk dimasa yanga akan datang.[9]

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kebutuhan tenaga kerja perlu diramalkan dan direncanakan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam waktu tertentu. Dalam melakukan perencanaan yang perlu diperhatikan adalah di samping kuantitas adalah kualitas tenaga kerja. Kemudian faktor yang mempengaruhinya seperti penawaran dan permintaan tenaga kerja dalam suatu wilayah tertentu.

Perencanaan sumber daya manusia dapat dilakukan dalam jangka panjang ataupun dalam jangka pendek. Artinya, kebutuhan jangka panjang sangat perlu dilakukan untuk mengantisipasi pembukaan cabang atau pabrik baru. Sedangkan untuk kebutuhna jangka pendek, jika sewaktu-waktu diperlukan untuk mengisi kekosongan yang ditinggalkan karyawan lama dengan berbagai sebab.

---

[9] Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik).* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2017) 75.

Dalam menyusun rencana kebutuhan sumber daya manusia, seorang manajer sumber daya manusia harus mampu memprediksi apa yang terjadi terhadap sumber daya yang dimilikinya sekarang. Yang paling mudah adalah jika ingin membuka pabrik atau cabang baru, maka kebutuhan tenaga kerja langsung dapat dihitung. Yang agak sulit adalah memprediksi turn over karyawan dikarenakan berhenti sendiri, padahal keahlian karyawan tersebut sangat dibutuhkan dan sulit untuk mencari penggantinya. Dalam hal ini seorang manajer sumber daya manusia harus mampu untuk menyediakan secepat mungkin sehingga tidak terjadi kekosongan karyawan.

Secara umum alasan diperlukannya perencanaan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:[10]

a. Adanya penambahan kapasitas produksi atau perluasan cabang, sehingga memerlukan tambahan tenaga kerja yang relatif banyak, apalagi jika membangun pabrik baru. Biasanya dalam hal penambahan kapasitas produksi atau perluasan dan pembukaan unit cabang akan membutuhkan tenaga kerja yang relatif lebih banyak dengan berbagai posisi jabatan yang diinginkan.
b. Adanya pengurangan kapasitas produksi atau perluasan cabang, sehingga memerlukan pengurangan tenaga kerja. Biasnaya hal ini disebabkan menyusutnya aktivitas perusahaan karena perusahaan terus mengalami kerugian, sehingga terjadi pengurangan jumlah produksi dan hal ini akan mengakibatkan banyak tenaga kerja yang menganggur atau tidak diperlukan. Pengurangan karyawan perlu dilakukan karena akan menjadi beban perusahaan, baik untuk gaji atau biaya lainnya.
c. Adanya karyawan yang diberhentikan karena membuat kesalahan yang merugikan perusahaan atau lalai dalam menjalankan tugas. Sebab lain karena karyawan tidak mampu menjalankan tugas yang diberikanm ke-

[10] Desilia Purnama, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Tangerang : Unpan Press 2019). 12

padanya, meskipun jarang terjadi, biasanya sebelum diberikan pelatihan terlebih dahulu dan ternyata masih juga tidak mampu maka baru dipertimbangkab untuk dikeluarkan.

d. Adanya karyawan yang diberhentikan karena sakit atau cacat sehingga tidak mampu melaksanakan pekerjaanynya. Sakit dalam hal ini adalah sakit yang tidak mampu lagi untuk bekrja. Misalnya lumpuh atau gila. Demikian pula bagi yang cacat permanen dapat diperkirakan tidak dapat lagi melakukan aktivitasnya. Biasanya untuk kasus ini karyawan tersebut pensiunnya dipercepat.
e. Adanya karyawan berhenti atau mengundurkan diri karena permintaan sendiri dengan berbagai sebab. Kejadian ini sering kali terjadi, misalnya karena kompensasi yang kurang atau jenjang karier yang tidak jelas atau karena konflik dengan lingkungan kerjanya. Untuk posisi tertentu kondisi seperti ini sangat membahayakan.
f. Adanya karyawan yang sudah memasuki usia pensiun, baik pensiun normal atau karyawan yang dengan sengaja dipensiunkan perusahaan dengan berbagai alasan, misalnya berkurangnya kapasitas produksi atau ditutupnya sebagian dari unit kerja.
g. Adanya karyawan meninggal dunia. Hal ini terjadi alamiah, meskipun meninggalnya dikarenakan sebab yang tidak wajar, misalnya terbunuh karena kecelakaan atau sebab lainnya.

Dari penjelasan di atas terlihat bahwa perencanaan sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam menyiapkan sumber daya manusia pada saat dibutuhkan. Apalagi dengan terjadinya perubahan bisnis yang sulit untuk diprediksi ikut menjadi hambatan dalam mempertahankan dan pemenuhan sumber daya manusia yang diinginkan. Dan yang paling penting diingat adalah bahwa perubahan terus terjadi, sehingga peranan

perencanaan sumber daya manusia makin oenting untuk dilaksanakan.

Adapun Tujuan dari perencanaan sumberdaya manusia menurut Priyono adalah sebagai berikut :[11]

a. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
b. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
c. Untuk menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
d. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi,dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
e. Untuk menghindari kekurangan dan atau kelebihan karyawan.
f. Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
g. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal) dan pensiun karyawan.
h. Menjadi dasar dalam melakukan penilaian karyawan.

Sedangkan Desilia menyebutkan tujuan perencanaan sumberdaya manusia sebagai berikut :[12]

a. Menyiapkan sumber daya manusia

   Perlu menyiapkan sumber daya manusia untuk berbagai kebutuhan seperti kebutuhan mendadak, terutama jika ada karyawan yang keluar atas permintaan sendiri atau mengalami kecelakaan atau meninggal dunia. Ketersediaan tenaga kerja seperti ini harus segera diatasi, karena akan mengganggu proses operasional perusahaan.

---

[11] Priyono, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, (Ssidoarjo : Sifadama Publisher, 2014). 24

[12] Desilia Purnama, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Tangerang : Unpan Press 2019). 13

Biasanya untuk menjaga hal tersebut diperlukan tenaga kerja cadangan yang mampu menggantikan posisi tersebut minimal beberapa saat.

b. Kebutuhan rekrutmen

Untuk kebutuhan dalam kegiatan penarikan karyawan atau pegawai. Dalam hal ini tentunya setelah dilakukan analisis tentang berapa jumlah yang dibutuhkan, sekaligus menentukan sumber tenaga kerja yang diinginkan. Penarikan pegawai atau rekruitmen biasanya berkaitan dengan hal-hal yang bersifat tidak mendadak, karena kebutuhan tenaga kerja sudah diprediksi sebelumnya. Namun tetap saja hal ini dilakukan karena berkaitan dengan beberapa hal seperti anggaran.

c. Untuk memperbaiki kualitas

Sumber daya manusia perlu terus diasah perilaku dan kemampuannya. Hal ini terjadi karena biasanya ada karyawan sulit untuk menguasai sesuatu pekerjaan atau sering melakukan kesalahan. Karyawan seperti ini perlu dimasukkan kelembaga pelatihan terlebih dahulu untuk ditingkatkan kemampuan dan perilakunya. Dan kalau ternyata tetap tidak mampu maka perlu dipertimbangkan untuk diganti dengan karyawan baru.

d. Penghematan biaya

Perlu adanya efisiensi penggunaan sumber daya manusia, terutama jika ada karyawan yang kurang produktif. Hal ini penting karena karyawan yang produktifnya rendah akan membuang waktu, tenaga dan biaya. Oleh karena itu, seseorang bekerja sesuai dengan beban kerjanya, jangan sampai ada yang kekurangan atau kelebihan beban kerjanya.

e. Menjaga agar loyalitas

Loyalitas karyawan terhadap perusahaan harus tetap tinggi dan dijaga. Caranya adalah dengan memberikan

perhatian kepada karyawan, baik dalam hal kondisi kerja, lingkungan kerja kemudian juga mengenai hak-hak karyawan agar dapat dipenuhi disesuaikan dengan peningkatan prestasi kerja karyawan. Dengan demikian, terjadinya karyawan yang trunover dengan berbagai alasan dapat diminimalkan.

Perencanaan dalam sumber daya amnusia merupakan langkah pertama dalam proses rekruitmen dan seleksi pegawai. Kedua proses ini sangat bergantung pada proses perencanaan. Oleh karena itu, harus dipastikan bahwa preoses perencanaan ini dilakukan secara terencana. Secara singkat proses perencanaan sumber daya manusia adalah mengikuti langkah-langkah sebagai berikut :[13]

a. cari tahu dan tentukan posisi apa yang tersedia dan harus diisi
b. Lakukan proses peramalan kebuthan tenaga kerja menggunakan teknik-teknik peramalan
c. Lakukan analisis permintaan dan penawaran tenaga kerja

C. Manajemen Kinerja Sumberdaya Manusia

Dalam istilah sederhana, manajemen kinerja adalah proses yang memungkinkan tenaga kependidikan untuk memainkan peran yang terbaik dalam memberikan maupun mengkontribusikan setiap kemampuan yang mereka miliki guna mencapai tujuan atau bahkan melebihi targert dan standar yang ditetapkan secara langsung terkait dengan tujuan organisasi.Jika kinerja adalah kuantitas dan mutu pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, maka kinerja merupakan output pelaksanaan tugas. Manajemen kinerja juga dapat dikatakakan sebagai teknik strategis manajemen yang secara keseluruhan mendukung tujuan lembaga dengan menghubungkan tujuan pekerjaan masing-masing individu untuk keseluruhan misi lembaga.

[13] Desilia Purnama, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Tangerang : Unpan Press 2019). 15

Armstrong dan Baron mendefinisikan manajemen kinerja merupakan proses untuk mencapai tingkat kinerja organisasi yang tinggi dan efektif yang berkontribusi pada manajemen individu dan tim. Menurut meraka, manajemen kinerja yang dianggap terbaik adalah yang berfungsi sebagai alat untuk memastikan manajer mampu mengelola secara efektif sebuah lembaga tersebut dan mampu memastikan perorang atau tim yang mereka kelola mengetahui dan memahami apa yang diinginkan dari mereka, memiliki keterampilan dan kemampuan untuk mencapai tujuan, harus mempunyai dukungan dari organisasi dalam mengembangkan kapasitas sehingga tercapai sebuah tujuan yang diinginkan, harus memberikan penghargaan terhadap hasil kinerja para pegawai, memiliki kesempatan waktu dalam berdiskusi dan berkontribusi dalam mencapai tujuan.[14]

Manajemen kinerja berkembang dari pendekata manajemen berdasarkan sasaran /*Managemen By Objective* (MBO) yang pertama kali dipopulerkan oleh Peter Drucker. MBO adalah pendekatan jenis ilmiah dengan penekanan pada pencapaian hasil yang terkait dengan target yang ditetapkan. In melibatkan manajemen berfokus pada tujuan yang dicapai dalam memperoleh hasil yang terbaik dengan menggunakan sumber daya yang tersedia. MBO dan manajemen kinerja keduanya terdapat sejumlah kesamaan, termasuk persyaratan untuk pekerjaan yang berbasis tujuan distinguishable dan tujuan pembangunan yang ingin dicapai.

Namun manajemen kinerja kini telah berkembang cukup untuk sementara. MBO cenderung hanya diterapkan untuk manajemen sedangkan manajemen kinerja diterapkan untuk semua staf dan berusaha untuk mengintegrasikan semua pelaku organisasi dalam mengejar peningkatankinerja. MBO dimanfaatkan untuk ukuran kinerja kuantitatif, sedangkan manajemen kinerja lebih memungkinkan untuk mencakup langkah-langkah kuantitatif dan kualitatif.Ini pindah organisasi jauh dari sema-

[14] Armstrong, *A Handbook of Human Resource Management Practice*. (USA : Kogan Page Publishers, 2006)150

ta-mata berfokus pada kinerja keuangan dan secara paralel, untuk memastikan tenaga kependidikannya sedang dikembangkan.

Ada empat keprihatinan normatif utama dalam manajemen kinerja. Pertama, adalah bahwa hal itu bertujuan untuk meningkatkan kinerja. Kedua, berupaya untuk mengembangkan tenaga kependidikan. Ketiga, berusaha untuk memenuhi harapan dari berbagai pemangku kepentingan organisasi. Akhirnya, komunikasi dan keterlibatan penting karena ideologi tiba pada tujuan dan sasaran yang disepakati bersama.[15] Dengan kata lain manajemen kinerja berusaha manajemen dengan kesepakatan bukan dikte. Namun kita harus mempertanyakan apakah harapan tinggi seperti bermain keluar dalam praktek ? Adalah logis bahwa manajemen puncak dapat secara sepihak setuju tujuan strategis dan kemudian berusaha untuk kaskade ini ke depan dan menerjemahkannya ke dalam target kinerja individu.

Adapun tujuan manajemen kinerja memiliki 3 tujuan yaitu Tujuan strategik, administratif dan pengembangan:

1. Tujuan strategik

   Yaitu mengaitkan kegiatan pegawai dengan tujuan organisasi. Pelaksanaan strategi tersebut perlu mendefinisikan hasil yang akan dicapai, perilaku, karakteristik pegawai yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi, mengembangkan pengukuran dan sistem feedback terhadap kinerja pegawai

2. Tujuan administratif

   Yaitu menggunakan informasi manajemen kinerja khususnya evaluasi kinerja untuk kepentingan keputusan administratif, penggajian, promosi, pemberhentian pegawai dll.

3. Tujuan pengembangan

   Yaitu mengembangkan kapasitas pegawai yang berhasil di bidang kerjanya, pemberian training bagi yang berkinerja yang tidak baik, penempatan yang lebih cocok.

[15] Armstrong, *A Handbook of Human Resource Management Practice*. (USA : Kogan Page Publishers, 2006).160

Adapun berkenaan langkah langkah, ada 4 langkah dalam proses manajemen kinerja, yaitu :

1. Mendefinisikan peran lembaga yang meliputi:Deskripsi tugas dan Sasaran/tujuan departemen. Kedua hal ini harus dirancang sejak awal dan harus dipastikan berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
2. Kinerja perencanaan, yang meliputi: menetapkan tujuan individu dan menyepakati rencana pembangunan. merupakan kesepakatan yang dicapai antara individu dengan manajernya tentang sasaran dan akuntabilitasnya, biasanya dicapai pada rapat formal. Proses kesepakatan kinerja menjadi mudah jika kedua pihak menyiapkan pertemuan dengan mengkaji ulang progres terhadap sasaran yang disetujui.
3. Menyampaikan dan pemantauan, meliputi: dukungan manajer secara terus menerus dan monitoring. Manajer dapat berbagai informasi internal yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan, namun perlu berhati-hati terhadap informasi yang sensitif. Coaching selama bekerja merupakan hal yang penting, dengan manajer membimbing tenaga kependidikan melalui diskusi dan umpan balik yang konstruktif. Coaching merupakan kesempatan untuk mencari dan memberikan umpan balik. Kemudian tenaga kependidikan secara kontinyu melakukan tinjauan terhadap rencana kerja dan prioritas mereka, dan menginformasikan manajer bila sasaran tidak tercapai pada tenggat waktu.
4. Penilaian formal dan penghargaan. penilaian dilakukan dengan melihat hasil atau prestasi kerja. Tingkatan penilaian dapat bervariasi tergantung pada jenis organisasi dan pekerjaan yang dilakukan. Penghargaan disini yaitu terkait dengan imbalan yang akan diberikan terhadap hasil kerja.

Penaian kinerja pada dasarnya adalah mekanisme formal dalam meninjau kinerja tenaga kependidikan secara individual. Penilaian kinerja sebagai kegiatan organisasi dalam berusaha untuk menilai tenaga kependidikan dan mengembangkan kompetensi, meningkatkan kinerja dan mendistribusikan imbalan. Hal ini biasanya melibatkan manajer lini yang menilai kinerja bawahan mereka secara tahunan.

Dalam hal isi penilaian, tidak ada pendekatan untuk mendapatkan hasil yang pasti, ini dikarenakan perilaku seseorang dalam bekerja dapat beruabah pada kondisi kondisi tertentu.Sebagai contoh, prestasi kerja akan hampir selalu ditinjau, sementara kepribadian dan perilaku mungkin atau tidak mungkin.

Manajemen kinerja sering digabungkan dengan penilaian kinerja dan sebaliknya.Penilaian kinerja terfokus dengan kinerja individu, sedangkan manajemen kinerja terlihat pada individu, tim, dan kinerja organisasi.Penilaian mungkin hanya teknik SDM lain yang digunakan oleh sebuah organisasi, sedangkan manajemen kinerja berusaha untuk menghubungkan proses penilaian dengan nilai-nilai yang lebih luas dan tujuan lembaga. Namun, penilaian merupakan bagian integral dari proses manajemen kinerja.

Adapun penilaian kinerja organisasi itu memiliki tujuan tujuan tersebut, antara lain;

1. Penilaian digunakan untuk mengambil keputusan personal, penilaian ini sangat membantu memberikan informasi yang tentang promosi, transfer ataupun pemberhentian pegawai
2. Penilaian dapat memberikan pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan oleh perusahaan
3. Penilaian dapat dijadikan sebagai bahan kriteria untuk program seleksi dan pengembangan sumber daya manusia
4. Penilaian kinerja digunakan untuk memenuhi feed back atau umpan balik terhadap para pekerja.

D. Pengembangan Sumberdaya Manusia

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan sendiri berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan secara menyeluruh. Sedangkan latihan adalah suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu.

Menurut Jan Bella seperti yang dikutip Hasibuan menyatakan bahwa : pendidikan dan latihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial.[16] Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama dan biasanya menjawab why. Latihan berorientasi pada praktek dilakukan di lapangan berlangsung singkat dan biasanya menjawab how.

Pengertian pengembangan menurut para ahli dalam buku karangan R. Supomo dan Eti Nurhayati antara lain adalah:[17]

1. Menurut Dr. Malayu S. P. Hasibuan, pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknik, teoretis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.
2. Menurut Edwin B.Flippo, pengembangan adalah pendidikan yang berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh.
3. Menurut Dr. Jan Bella, pengembangan sama dengan pendidikan dan latihan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja, baik teknik maupun manajerial. Pendidikan berorientasi ke masalah teori, dila-

[16] Hasibuan Malayu, *MSDM*, (Gunung Agung : Jakarta, 1997). 80

[17] Supomo, Eti Nurhayati. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Untuk Mahasiswa dan Umum)*. (Bandung: Yrama Widya, 2018)48

kukan di dalam kelas, berlangsung lama dan biasanya menjawab. Latihan berorientasi pada praktik yang dilakukan di lapangan, belangsung singkat, dan biasanya menjawab.

4. Menurut Andrew F. Sikula, pengembangan mengacu pada masalah staf personel, yaitu suatu proses pendidikan janga panjang yang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dengan manajer yang mempelajari pengetahuan konseptual dan teoretis untuk tujuan umum.

Tujuan pokok dari pengembangan sumber daya manusia adalah dapat ditingkatkannya kemampuan, keterampilan, dan sikap karyawan/anggota organisasi sehingga lebih efektif dan efisien dalam mecapai sasaran-sasaran program ataupun tujuan organisasi. Dikutip dari buku yang ditulis hanggreani, Andrew E. Sikula menyebutkan 7 jenis tujuan pengembangan sumber daya manusia, antara lain:[18]

1. Produktivity (produktivitas personil dan organisasi)
2. Quality (kualitas produk organisasi)
3. Human Resource Planning (perencanaan sumber daya manusia)
4. Morale (semangat personil dan iklim organisasi)
5. Indirect Compensation (meningkatkan kompensasi secara tidak langsung)
6. Obsolescence Prevention (pencegahan merosotnya kemampuan personil)
7. Personal Grawth (pertumbuhan kemampuan personil secara individual)

Sedangkan menurut Hasibuan, tujuan pengembangan terbagi menjadi sebelas bagian antara lain adalah:[19]

---

[18] Hanggraeni, Dewi. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* (Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Eekonomi Universitas Indonesia, 2012) 100.

[19] Hasibuan Malayu, *MSDM*, (Gunung Agung : Jakarta, 1997). 80 Hasibuan Malayu, *MSDM*, (Gunung Agung : Jakarta, 1997). 90

1. Produktivitas kerja

   Dengan pengembangan produktivitas kerja karyawan akan meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi menjadi semakin baik karena technical skill, human skill, dan managerial skill karyawan semakin baik dan semakinn terasah.

2. Efisiensi

   Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku. Biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

3. Kerusakan

   Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi dan mesin-mesin. Karena keahlian karyawan semakin baik dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

4. Kecelakaan

   Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan sehingga jumlah biaya pengobatan karyawan semakin berkurang.

5. Pelayanan

   Pengembangan SDM bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan. Karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan yang bersangkutan.

6. Moral

   Melalui pengembangan SDM moral karyawan lebih baik karena keahlian dan keterampilan sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

7. Karier

   Melalui pengembangan SDM kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena

keahlian, keterampilan dan prestasi kerja menjadi lebih baik.

8. Konseptual

   Melalui pengembangan SDM karyawan menjadi semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik.

9. Kepemimpinan

   Melalui pengembangan SDM kepemimpinana seorang manajer akan menjadi lebih baik, human relation-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerjasama baik secara vertikal maupun horizontal menjadi semakin harmonis.

10. Balas jasa

    Melalui pengembangan SDM, balas jasa karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

11. Konsumen

    Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Sedangkan untuk jenis jenis pengembangan sumberdaya manusia itu terbagi menjadi dua yaitu :

1. Pengembangan secara informal

   Yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya, hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena prestasi kerja karyawan semakin besar, efisiensi dan produktivitasnya semakin baik.

2. Pengembangan secara formal

   Yaitu karyawan ditugaskan oleh perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilakssanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau latihan. Pengembangan secara formal ini dilakukan oleh perusahaan ksarena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun untuk persiapan keahlian dan keterampilan pada masa yang akan datang. Baik yang sifatnya nonkarier ataupun untuk meningkatkan karier seorang karyawan.

Adapun daalam menyusn progrram pengembangan sumberdaya manusia, hendaklah mengikuti langkah – langkah berikut :

1. Analisis kebutuhan

   Merupakan suatu cara mencari tahu permasalahan-permasalahan yang akan dihadapi di masa yang akan datang atau saat ini. Proses analisis kebutuhan ini akan memberikan informasi kepada perusahaan mengenai jenis pelatihan dan pengembangan apakah yang dibutuhkan oleh pekerja guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan.

2. Penyusunan tujuan pelatihan dan pengembangan

   Penyusunan tujuan pelatihan dan pengembangan ini penting dilakukan untuk memastikan bahwa program pelatihan dan pengembangan sesuai dengan sasaran yang ditetapkan dan bisa segera dikoreksi apabila ditemukan penyimpangan.

3. Program Content

   Merupakan daftar dari materi-materi yang akan disampaikan selama proses pelatihan dan pengembangan berlangsung. Dalam program content juga dijelaskan metode apa yang akan dipilih untuk menyampaikan materi-materi tersebut.

4. Evaluasi pelatihan dan pengembangan

   Pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan perlu dievaluasi untuk memastikan apakah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan telah tercapai ataukah tidak. Selainitu, untuk memastikan apakah program berjalan dengan efektif ataukah tidak.

E. Mengukur Efektifitas Sumberdaya Manusia

Untuk mengukur efektifitas sumberdaya manusia, kita buisa menggunakan metode Benchmaark. Benchmark awalnya dirancang untuk fokus pada peningkatan kualitas dalam organisasi. Benchmarking adalah proses belajar dari orang lain, tetapi bukan merupakan suatu proses duplikasi apa yang telah dilakukan orang lain. Ini merupakan pencarian pragmatis untuk ide-ide. Proses ini biasanya memakan waktu, dan membutuhkan banyak disiplin untuk membuatnya efektif dan sukses. Ini bukan perbaikan cepat, tetapi, proses yang sedang berlangsung terus menerus.Benchmarking memenuhi berbagai kebutuhan dan digunakan untuk beberapa tujuan. Hal ini sangat membantu dalam perencanaan strategis dari fungsi SDM. Informasi dan langkah-langkah yang berasal dari proses dapat memungkinkan manajer SDM untuk membantu organisasi mereka memenuhi tujuan strategis. Hal ini juga berguna dalam mengidentifikasi tren dan isu-isu kritis dari fungsi SDM. Langkah-langkah dari benchmarking dapat menjadi standar keunggulan untuk suatu kegiatan, fungsi, sistem, praktek, program, atau hasil tertentu. Dalam hal ini, telah menjadi alat evaluasi penting. Benchmark menandai juga memungkinkan organisasi untuk membandingkan fitur produk tertentu seperti fitur dari paket imbalan kerja. Dalam hal iniproses benchmarking adalah alat penting untuk fungsi SDM. Adapun Tahapan Proses Benchmarking adalah sebagai berikut :[20]

[20] Amirul Mukminin Dkk. *Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Pendidikan.* (Yogyakarta: UNY Press, 2019). 251

1. **Tahap Satu: Detennining Apa ke Benchmark**

   Langkah pertama adalah mengidentifikasi secara tepat jenis informasi yang dibutuhkan dari benchmarking. Langkah ini layak banyak perhatian karena kecenderungan untuk menjelajahi area lebih dari yang layak atau untuk menyelidiki masalah. Karena waktu yang terlibat dalam mengamankan informasi, masalah ketersediaan informasi, dan kesulitan dalam mencari mitra-mitra yang cocok, benchmarking inisiatif harus tetap dalam batas-batas yang ditentukan dari informasi yang dibutuhkan. Upaya untuk mengumpulkan informasi yang umumnya tidak tersedia atau sulit seperti untuk mendapatkan akan suatu keberhasilan. Selain itu, permintaan panjang mungkin whelming terlalu berlebihan, sehingga sulit untuk mendapatkan informasi dari mitra benchmarking

2. **Membangun Tim Benchmarking**

   Tim yang tepat membuat perbedaan dan tahap ini dirancang untuk memastikan bahwa tim yang efektif di tempat. Ketika masalah ini tidak dianggap serius, hasilnya bisa menjadi bencana. Meskipun seorang individu benar-benar bisa melakukan tugas tugas dalam proyek benchmarking, pendekatan tim yang lebih baik lebih dianjurkan. Berdasarkan volume pekerjaan saja, mungkin perlu untuk menggunakan sebuah tim untuk memastikan bahwa waktu yang tepat dikhususkan untuk setiap langkah dari proses. Juga, menggunakan tim meningkatkan kepemilikan proses. Hal ini meningkatkan kredibilitas produk akhir dan membantu untuk memastikan bahwa hasil benchmarking diterapkan dalam organisasi. tim harus dipilih secara hati-hati dan siap untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

3. **Mengidentifikasi Tolak Ukur Mitra**

   Mengidentifikasi mitra tertentu untuk proyek benchmarking merupakan bagian penting lain dari proses. Data hanya dapat berguna jika dikumpulkan dari organisasi yang mewakili praktik terbaik. Langkah pertama dari tahap ini adalah un-

tuk mempertimbangkan ruang lingkup benchmarking dan organisasi target potensial. Beberapa kemungkinan muncul:

a. Unit internal.

   Untuk organisasi besar, benchmarking internal yang mungkin tepat, setidaknya sebagai kegiatan benchmarking awal. Dengan pendekatan ini, tanaman, wilayah, divisi, atau lembaga (yang dimiliki oleh lembaga induk) dapat membandingkan praktik. SDM dan perbaikan rencana. Proses ini direkomendasikan karena dapat memberikan informasi yang berguna untuk tujuan perbandingan. Data tersebut mudah dikumpulkan dan biasanya akan disusun dalam format yang sama dari satu unit ke unit lain. Namun, perbandingan tidak akan selalu mewakili praktik terbaik dan hanya dapat menunjukkan yang unit terbaik di antara kelompok tawanan.

b. Pesaing.

   Salah satu perbandingan yang paling populer adalah untuk menghubungi organisasi-organisasi dianggap pesaing langsung. Lembaga-lembaga ini berada di bisnis yang sama dan bersaing untuk pangsa pasar dengan produk dan layanannya. Banyak manajer SDM ingin tahu lebih banyak tentang ukuran kinerja SDM dari kompetitor untuk membuat beberapa perbandingan. Namun, dalam market kompetitif, mungkin sulit untuk mendapatkan data karena takut membocorkan informasi yang mungkin mengubah keunggulan kompetitif.

c. Tidak ada kompetitor di industri yang sama.

   Dalam beberapa situasi mungkin yang sepatutnya untuk memilih organisasi di industri yang sama yang tidak bersaing secara langsung di pasar. Mungkin lebih mudah untuk mengamankan informasi dari jenis lembaga, dan masih membuat perbandingan yang sama seperti pesaing langsung karena proses serupa. Produk, jasa, dan mekanisme distribusi. Sebuah lembaga daerah tepat da-

pat menggunakan pendekatan ini untuk survei sebuah lembaga di daerah lain yang menghasilkan layanan yang sama atau produk tetapi tidak bersaing secara langsung.

d. Organisasi di lokasi geografis yang sama.

Beberapa proyek benchmarking yang dilakukan untuk mengidentifikasi organisasi dalam lokasi geografis. Pendekatan ini dapat membatasi jumlah lembaga yang tersedia yang mewakili praktik terbaik. Keuntungan untuk jenis pembandingan adalah bahwa hal itu memungkinkan dalam lingkungan lokal atau regional yang sama, yang mungkin menjadi masalah penting.

Sebagai contoh, strategi merekrut dan hasil untuk sebuah lembaga di Los Angeles mungkin sangat berbeda dari merekrut strategi dan hasil dari lembaga yang berbasis di Boston. masalah kesejahteraan tenaga kependidikan sering bervariasi dari satu daerah ke daerah lain. Untuk alasan ini, perbandingan geografis dapat membantu.

e. Organisasi-organisasi lain

Di AS Pendekatan ini melintasi garis industri dan meneliti organisasi lain dalam batas-batas Amerika Serikat. Pendekatan ini memperluas jangkauan lembaga yang tersedia yang mewakili praktik terbaik. Misalnya, Prudential Insurance mungkin ingin membandingkan strategi SDM dengan Apple Computer. Pendekatan ini memang memiliki keterbatasan. Karena organisasi yang jauh berbeda, beberapa item data yang mungkin priate-inappro- untuk perbandingan langsung.

f. Organisasi-organisasi internasional.

Salah satu daerah yang paling cepat berkembang dari benchmark menandai adalah perbandingan global di mana lembaga berusaha untuk mengembangkan “kelas dunia” praktek. Tantangan dari pendekatan ini adalah untuk menemukanmitra benchmarking yang mewakili

praktik terbaik di seluruh dunia, baik dalam industri yang sama atau di luar industri. Kelemahan pendekatan ini adalah bahwa data sulit untuk membandingkan karena perbedaan budaya, praktek-praktek lokal, dan peraturan pemerintah. Pendekatan ini biasanya digunakan oleh lembaga multinasional besar yang beroperasi di beberapa negara yang tidak perlu untuk membandingkan tindakan lokal.

4. Mengumpulkan Data Benchmarking

   Tahap penting berikutnya dalam proses benchmarking adalah untuk benar-benar mengumpulkan data dari mitra benchmarking. Pengaturan pengumpulan data mungkin telah dinegosiasikan sebelumnya karena permintaan khusus dari organisasi untuk berpartisipasi. Langkah pertama dari fase ini adalah untuk mengumpulkan data internal. Proses pengumpulan data, termasuk penggunaan instrumen, harus benar - benar diuji dalam organisasi untuk mendapatkan wawasan tambahan dalam proses. Proses ini menyediakan cara untuk memeriksa aliran data, kualitas data pemungutan, interpretasi data, dan potensi daerah di mana masalah dapat terjadi. Ini adalah situasi yang ideal untuk uji coba. Jika ada masalah dengan menyediakan informasi yang secara internal, organisasi lain akan memiliki masalah yang lebih besar dalam memberikan informasi.

5. Tahap Lima: Menganalisis Data

   Setelah informasi dikumpulkan, harus ditabulasi, terorganisir, dianalisis, dan ditafsirkan menjadi berarti. Data biasanya diselenggarakan dalam program spreadsheet yang berisi daftar organisasi di sisi kiri dan berbagai judul yang mewakili berbagai item data di atas. Analisis spreadsheet sesuai untuk tabulasi data baku yang diubah menjadi format untuk presentasi di kemudian hari. Dalam beberapa kasus, data harus diubah menjadi jumlah atau nilai-nilai yang penting dalam organisasi

yang dapat digunakan. Misalnya, total biaya mungkin dilaporkan dan biaya per unit mungkin perlu dihitung untuk perbandingan. Data yang tampaknya tidak akurat atau keluar dari jalur harus diperiksa untuk menentukan apakah item tidak benar, disalah tafsirkan, atau ditransfer tidak benar dari lembar pengumpulan data asli. Jika data yang ekstrim tetapi tampaknya tidak memiliki kesalahan, maka beberapa pertimbangan harus diberikan untuk menghilangkan data untuk digunakan.

Selama tahap awal analisis, proses statistik dan prosedur yang diuraikan dalam bab lain mungkin tepat untuk menghitung rata-rata, persentase, dan dalam beberapa kasus, standar deviasi. Survei harus diperiksa untuk pola tertentu dari data atau tren yang mungkin sesuai. Dalam rangka untuk menarik kesimpulan, penting untuk mempertimbangkan konteks di mana angka dilaporkan. Beberapa informasi mungkin bertentangan dengan apa yang diharapkan atau mungkin membingungkan analisis. Kesimpulan harus dicapai dengan masukan dan pertimbangan bagi seluruh tim benchmarking. Tahap analisis data, meskipun kadang membingungkan dan menakutkan bagi beberapa praktisi SDM, tapi itu bagian penting dari proses. Analisis data yang tidak lengkap akan menyebabkan informasi yang tidak lengkap di mana keputusan yang tidak akurat yang dibuat kemudian, baik dengan mensponsori organisasi atau mitra benchmarking lainnya.

6. Mendistribusikan Informasi untuk Mitra Benchmarking

   Sebuah fase yang dapat dengan mudah diremehkan adalah mengembangkan dan mendistribusikan laporan untuk semua mitra benchmarking. Ada kecenderungan untuk jalan pintas upaya ini karena tidak dianggap sebagai nilai tambah dalam organisasi sponsor. Namun,

untuk mitra patokan lainnya ini adalah bagian paling penting dari proses. Karena ini merupakan jangka panjang hubungan kemitraan. Maka tahap ini harus ditangani dengan hati-hati. Mitra benchmarking harus memiliki laporan informasi yang tersedia agar dapat mereka gunakan secara internal untuk meningkatkan proses mereka sendiri. Minimal, laporan untuk mitra harus berisi sebagai berikut:

a. Ringkasan eksekutif, yang menyajikan kesimpulan singkat dari data survei dan memberikan penjelasan singkat dari keseluruhan proses.
b. Sebuah pernyataan dari tujuan proyek benchmarking dengan rincian tujuan.
c. Sebuah daftar semua peserta. (Data spesifik tidak terkait dengan peserta benchmarking)
d. Ringkasan item yang mengacu.
e. Penjelasan metode untuk mengumpulkan dan menganalisis data
f. Garis besar hasil keseluruhan dan kesimpulan yang menunjukkan pentingnya data untuk organisasi.
g. Uraian tentang kekuatan dalam kelompok yang mencoba untuk menentukan praktik terbaik untuk masing-masing item.
h. Permintaan untuk prosedur ini menjadi proses yang berkesinambungan dengan rencana potensi masa depan. Langkah ini sering dilupakan adalah penting untuk menjaga mitra-mitra benchmarking utuh sebagai tim pengumpulan data.

7. Memulai Perbaikan dari Benchmarking

   Hal ini mungkin yang paling penting, fase melibatkan perbaikan yang sebenarnya yang harus dilaksanakan sebagai hasil dari proses benchmarking. Ini melibatkan tiga isu penting: kesenjangan kinerja, rencana aksi, dan laporan internal.Kinerja Gap.

Langkah pertama dari fase ini adalah untuk menghitung kesenjangan kinerja, yaitu penyimpangan antara tingkat saat ini ukuran tertentu dan tingkat yang diinginkan atau ultimate direpresentasikan sebagai praktek terbaik. Perbedaan dalam dua tingkat menjadi kekurangan atau kinerja gap yang merupakan peluang bagi perbaikan. Misalnya, dalam satu organisasi, biaya per menyewa untuk tenaga kependidikan dibebaskan hampir dua kali lipat dari rata-rata dari mitra dalam studi benchmarking. Ini menjadi area untuk perbaikan karena jelas mengidentifikasi kesenjangan antara praktik terbaik dan pengalaman organisasi sendiri. Kendaraan untuk mencapai peningkatan ini adalah rencana aksi, dijelaskan selanjutnya. Setiap item data dari survei harus diperiksa untuk kesenjangan kinerja potensial. Pemimpin tim harus membuat keputusan tentatif untuk menentukan apakah kekurangan kinerja yang terlihat signifikan. Jika salah satu tidak, itu harus dipertimbangkan item untuk perbaikan.

Penggunaan rencana aksi merupakan salah satu cara yang paling efektif untuk mengatasi kesenjangan kinerja. Rencana aksi adalah serangkaian rinci langkah yang harus diambil selama periode waktu yang telah ditentukan untuk meningkatkan situasi saat ini. Seperti halnya perubahan yang direncanakan, adalah penting bahwa semua pihak yang terlibat memahami proses, mengambil langkah-langkah untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan, mendapatkan penerimaan dengan semua pihak yang terlibat. dan menerapkan perubahan. Setiap kesenjangan kinerja yang harus ditangani dengan rencana aksi. Aplikasi laporan merupakan bagian akhir dari proses ini adalah untuk mengembangkan laporan untuk pelanggan internal dalam organisasi, Ini berisi unsur-unsur berikut:

a. Rencana ringkasan bisnis
b. Tujuan dari proyek
c. Peserta benchmarking
d. Pelanggan internal
e. Tim proyek
f. Jadwal.
g. Mengacu pada item
h. Metodologi
i. Analisis data
j. Kesenjangan Kinerja
k. Rencana aksi
l. Rencana tindak lanjut

Laporan ini memberikan manajemen dan pelanggan internal benchmarking data yang diperlukan untuk memahami proses, melihat perlunya perubahan mengetahui bagaimana perbaikan akan dilaksanakan, dan membangun keyakinan bahwa organisasi bergerak menuju praktik terbaik.

BAB IV
MANAJEMEN KURIKULUM

A. Konsep Dasar Manajemen Kurikulum

Secara etimologi kurikulum memiliki asal kata dari currerre yang artinya jumlah yang ditempuh, dalam Bahasa latin berarti berlari cepat, tergesa- gesa menjalani. Pengertian kurikulum dalam arti luas adalah kegiatan belajar mengajar yang mencakup di dalam maupun di luar kelas. Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan pelajaran serta bahan yang digunakan sebagai pedoman penyelengaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu .[1]

Manajemen kurikulum adalah suatu system pengelolaan kurikulum yang kooperatif, komperhensif, sistematik, sistematik dalam rangka mewujudkan ketercapaian tujuan dari kurikulum. Manajemen kurikulum merupakan langkah-langkah menggunakan keseluruhan sumber daya sekolah guna tercapai dan mewujudkan tujuan dari kurikulum pendidikan yang dilakukan sekolah. Menurut Rusman manajemen kurikulum merupakan proses dari manajemen kurikulum terencana, tersusun, terprogram secara baik dan benar, agar tercapainya tujuan kurikulum. [2]

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen kurikulum adalah proses mendayagunakan semua unsur manajemen dalam rangka memaksimalkan pencapaian tujuan kurikulum pendidikan yang dilaksanakan di lembaga pendidikan.

---

[1] Rusman. *Manajemen Kurikulum,* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada: 2009).3

[2] Hidayat, Sholeh. *Pengembangan Kurikulum Baru*. (Bandung: Remaja Rosdakarya.2013). 4.

Bidang kurikulum dan pengajaran adalah satu bagian dari manajemen operasional pendidikan di sekolah secara mikro. Manajemen pendidikan di sekolah menjadi faktor signifikan dalam merencanakan, melaksanakan dan mengawasi keseluruhan kegiatan pendidikan dan pembinaan siswa di sekolah. Pencapaian tujuan pendidikan nasional, institusional, kurikulum dan tujuan-pembelajaran,atau standar kompetensi/kompetensi inti menjadi tanggung jawab manajemen pendidikan. Oleh sebab itu, kurikulum harus dikelola dengan efektif dan efisien untuk memastikan bahwa pembelajaran berlangsung efektif.

Dengan memadukan seluruh kekuatan sumberdaya organisasi sebagaimana dikemukakan di atas, maka berbagai kegiatan dilakukan dengan bekerjasama untuk menjalankan tugas pokok dan fungsi sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Sebab dengan begitu, seluruh harapan yang dituangkan dalam visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai jika sumberdaya manusia, para manajer, pimpinan, staf dan pegawai yang bekerjasama mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi dalam melayani stakeholders di masyarakat.

Dalam konteks ini dapat dikemukakan pendapat lain yang menegaskan bahwa manajemen kurikulum adalah sebagai suatu sistem pengelolaan kurikulum yang kooperatif, komprehensif, sistemik, dan sistematik dalam rangka mewujudkan ketercapaian tujuan kurikulum.[3]

Manajemen kurikulum berkenaan dengan bagaimana kurikulum dirancang, diimplementasikan (dilaksanakan) dan dikendalikan (dievaluasi dan disempurnakan), oleh siapa, kapan, dan dalam lingkup mana. Manajemen kurikulum juga berkaitan dengan kebijakan siapa yang diberi tugas, wewenang, dan tanggung jawab dalam merancang, melaksanakan, dan mengendalikan kurikulum. Dari sudut mana pemberian tugas, wewenang dan tanggung jawab dalam pengembangan kurikulum. Secara umum, dibedakan antara manajemen pengembangan kurikulum terpu-

[3] Rusman. *Manajemen Kurikulum.* (Jakarta: Rajawali Press, 2009),3.

sat (centralized curriculum development management atau top down curriculum development) dan manajemen pengembangan kurikulum tersebar (decentralized curriculum development management atau bottom up curriculum development).[4]

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen kurikulum adalah proses pendayagunaan sumberdaya kurikulum yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan untuk mencapai tujuan pembelajaran dan pendidikan. Keterlibatan masyarakat dalam manajemen kurikulum dimaksudkan agar dapat memahami, membantu, dan mengontrol implementasi kurikulum, sehingga lembaga pendidikan selain dituntut kooperatif juga mampu mandiri dalam mengidentifikasi kebutuhan kurikulum, mendesain kurikulum, mengendalikan serta melaporkan sumber dan hasil kurikulum, baik kepada masyarakat maupun pemerintah.

Secara fundamental prinsip manajemen kurikulum berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran berjalan lancar, ukurannya dalam mencapaitujuan pada pesertadidik, serta mendorong guru untuk optimal menyempurnakan strategi belajar dengan peserta didik. Prinsip manajemen kurikulum sebagai yaitu:[5]

1. Produktif, pencapaian yang didapat pada kegiatan kurikulum ialah faktor yang dipertimbangkan
2. Demokratisasi, sesuai demokrasi dalam mengelola manajemen
3. Kooperatif, saling bekerja sama untuk mencapai hasil tujuan
4. Efektivitas dan efisien, program perlu adanya pertimbangan agar efektif dan efisien
5. Menerapkan program yang telah disusun dalam kurikulum.

[4] Teguh Triwiyanto. *Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran.* (Jakarta: Bumi Aksara,2015).25.

[5] Dinn Wahyudi *Manajemen Kurikulum.* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014) 18

Rusman juga berpendapat terdapat tenytang prinsip, lima prinsip yang harus diperhatikan dalam melaksanakan manajemen kurikulum, yaitu:[6]

1. Produktivitas, hasil yang akan diperoleh dalam kegiatan kurikulum merupakan aspek yang harus dipertimbangkan dalam manajemen kurikulum. Pertimbangan bagaimana agar peserta didik dapat mencapai hasil belajar sesuai dengan tujuan kurikulum harus menjadi sasaran dalam manajemen kurikulum.
2. Demokratisasi, pelaksanaan manajemen kurikulum harus berasaskan demokrasi, yang menempatkan pengelola, pelaksana dan subjek didik pada posisi yang seharusnya dalam melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab untuk mencapai tujuan kurikulum
3. Kooperatif, untuk memperoleh hasil yang diharapkan dalam kegiatan manajemen kurikulum, perlu adanya kerja sama yang positif dari berbagai pihak yang terlibat.
4. Efektivitas dan efisiensi, rangkaian kegiatan manajemen kurikulum harus mempertimbngkan efektivitas dan efisiensi untuk mencapai tujuan kurikulum sehingga kegiatan manajemen kurukulum tersebut sehingga memberikan hasil yang berguna dengan biaya, tenaga, dan waktu yang relative singkat.
5. Mengarahkan visi, misi dan tujuan yang ditetapkan dalam kurikulum, proses manajemen kurikulum harus dapat memperkuat dan mengarahkan visi, misi, dan tujuan kurikulum.

B. Perencanaan Manajemen Kurikulum

Ada beberapa definisi tentang perencanaan yang rumusnya berbeda-beda antara satu dengan yang lain. Veithzal Rivai dan Sylviana Murni mengemukakan bahwa perencanaan ialah suatu

---

[6] Rusman. *Manajemen Kurikulum.* (Jakarta: Rajawali Press, 2009),4.

cara yang memuaskan untuk membuat kegiatan dapat berjalan dengan baik, disertai dengan berbagai langkah yang antisipatif guna memperkecil kesenjangan yang terjadi sehingga kegiatan tersebut mencapai tujuan yang telah ditetapkan.[7]

Perencanaan adalah proses penyusunan, penetapan, dan pemanfaatan sumber-sumber daya secara terpadu dan rasional agar kegiatan-kegiatanyang akan dilaksanakan dapat berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan yang diharapkan.[8]

Dalam suatu organisasi perencanaan memiliki peran penting untuk menentukan langkah- langkah melaksanakan kegiatan sehingga tercapai tujuan. Kematangan dan kesalahan dalam perencanaan akan memberi pengaruh positif dan negatif pada masa yang akan datang. Oleh karena itu, suatu perencanaan yang dibuat manajer satu organisasi harus me-mikirkan dampak jangka pendek dan jangka panjang yang mungkin terjadi di masa depan.

Adapun pengertian perencanaan secara umum menurut Waterson dalam Sudjana menuliskan bahwa perencanaan pada hakikatnya adalah usaha sadar, terorganisasi, dan terus menerus yang dilakukan untuk memilih alternatif yang terbaik dari sejumlah alternatif tindakan yang ada untuk mencapai tujuan tertentu.[9]

Sedangkan perencanaan kurikulum adalah langkah awal membangun kurikulum ketika pekerja kurikulum membuat keputusan dan mengambil tindakan untuk menghasilkan perencanaan yang akan digunakan oleh guru dan peserta didik. Kegiatan pengembangan kurikulum harus dilakukan berdasarkan ilmu manajemen karena pengembangan kurikulum menuntut adanya perencanaan sampai dengan pengawasan bahkan termasuk monitoring dan evaluasi.[10]

---

[7] Veithzal Rivai dan Sylviana Murni.. *Education Managemen Analisis Teori dan Praktik* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010. 207.

[8] Zainal Arifin. *Konsep dan Model Pengembangan Kurikulum.* (Bandung: Rosdakarya,2014).25.

[9] Nana Sudjana. *Pembinaan dan Pengembangan Kurikulum di Sekolah,* (Bandung: Sinar Baru, 2002).46

[10] Teguh Triwiyanto. *Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2015).86.

Perencanaan kurikulum dan pembelajaran terkait dengan fungsi atau proses manajemen kurikulum dan pembelajaran. Fungsi atau proses tersebut meliputi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi kurikulum. Perencanaan kurikulum merupakan proses menetapkan tujuan, sasaran, dan program kurikulum yang menjadi pedoman pelaksanaan pembelajaran dalam mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Perencanaan kurikulum dan pembelajaran terkait dengan fungsi atau proses manajemen kurikulum dan pembelajaran. Fungsi atau proses tersebut meliputi peren-canaan, pelaksanaan dan evaluasi kurikulum dan pembelajaran. Fungsi atau proses manajemen kurikulum tersebut terkait dengan pengembangan kurikulum dan pembelajaran.[11]

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan kurikulum adalah proses menetapkan rancangan kurikulum yang akan dilaksanakan pada masa akan datang dalam praktik pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran yang ditetapkan sebagai langkah dalam mencapai tujuan pendidikan nasional.

Untuk mengarahkan perubahan, maka para manajer yang menjalankan kepemimpinan untuk mencapai visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi, perlu menyusun rencana dengan jelas dan menyiapkan sumberdaya pendukung termasuk sumberdaya manusia, sarana dan prasarana serta anggaran. Dengan demikian, manajer atau pimpinan perlu menyusun perencanaan kurikulum secara cermat, teliti, menyeluruh dan rinci, karena memiliki multi fungsi. Seorang perencana kurikulum dituntut untuk memiliki ketelitian dan kecermatan yang tinggi dalam merencanakan kurikulum baik secara menyeluruh maupun secara rinci karena perencanaan kurikulum memiliki multi fungsi sebagai berikut :[12]

1. Perencanaan kurikulum sebagai pedoman atau alat manajemen, yang berisi petunjuk tentang jenis dan sumber daya, serta sebagai sistem kontrol.

---

[11] Zainal Arifin. *Konsep dan Model Pengembangan Kurikulum.* (Bandung: Rosdakarya,2014).171

[12] Oemar Hamalik. *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2006.152.

2. Perencanaan kurikulum berfungsi sebagai penggerak roda organisasai lembaga pendidikan dan tata laksana untuk menciptakan perubahan dalam masyarakat sesuai dengan tujuan lembaga pendidikan(organisasi) tersebut.
3. Perencanaan kurikulum berfungsi sebagai motivasi untuk melaksanakan sistem pendidikan sehingga mencapai hasil yang optimal.

Sementara itu ada delapan prinsip yang harus diperhatikan dalam kegiatan perencanaan kurikulum, yaitu:[13]

1. Perencanaan yang dibuat harus memberikan kemudahan dan mampu memicu pemilihan dan pengembangan pengalaman belajar yang potensial sesuai dengan hasil (tujuan) yang diharapkan sekolah.
2. Perencanaan hendaknya dikembangkan oleh guru sebagai pihak yang langsung bekerja sama dengan siswa.
3. Perencanaan harus memungkinkan para guru menggunakan prinsip-prinsip belajar dalam memilih dan memajukan kegiatan-kegiatan belajar di sekolah.
4. Perencanaan harus memungkinkan para guru menyesuaikan pengalaman-pengalaman dengan kebutuhan-kebutuhan pengembangan, kesanggupan, dan taraf kematangan siswa (level of pupils).
5. Perencanaan harus menggiatkan para guru untuk mempertimbangkan pengalaman belajar sehingga anak-anak dilibatkan dalam kegiatan-kegiatan di dalam dan di luar sekolah.
6. Perencanaan harus merupakan penyelenggaraan suatu pengalaman belajar yang kontiniu sehingga kegiatan-kegiatan belajar siswa dari sejak awal sungguh mampu memberikan pengalaman
7. Kurikulum harus direncanakan sedemikian rupa sehingga mampu membantu pembentukan karakter, kepriba-

[13] http://www.media-guru.co.cc/2010/06/manajemen-perencanaan-kurikulum.html

dian, dan perlengkapan pengetahuan dasar siswa yang bernilai demokratis dan yang sesuai dengan karakter kebudayaan bangsa Indonesia.

8. Perencanaan harus realistis, fleksibel (dapat dikerjakan), dan acceptable (dapat diterima dengan baik).

Perencanaan kurikulum berfungsi sebagai pedoman atau alat manajemen, yang berisi petunjuk tentang jenis dan sumber peserta yang diperlukan, media penyampaiannya, tindakan yang perlu dilakukan, sumber biaya, tenaga, sarana yang diperlukan, sistem kontrol dan evaluasi, peran unsur-unsur ketenagaan untuk mencapai tujuan manajemen organisasi.

Perencanaan kurikulum berfungsi sebagai penggerak roda organisasi dan tata laksana untuk menciptakan perubahan dalam masyarakat sesuai dengan tujuan organisasi. Perencanaan kurikulum yang matang besar sumbangannya terhadap pembuatan keputusan oleh pimpinan, dan oleh karenanya perlu memuat informasi kebijakan yang relevan, disamping seni kepemimpinan dan pengetahuan yang telah dimilikinya.

Perencanaan kurikulum berfungsi sebagai motivasi ubtuk melaksanakan sistem pendidikan sehingga mencapai hasil optimal.

Adapun didalam referensi lain dikemukakan bahwa prinsip-prinsip perencanaan kurikulum yakni semua jenis perencanaan kurikulum terjadi pada semua tingkat pendidikan dan disesuaikan dengan tingkatan kelas. Secara umum, sebuah perencanaan kurikulum yang realistis disusun berdasarkan prinsip-prinsip berikut, yaitu:[14]

1. Perencanaan kurikulum berkenaan dengan pengalaman-pengalaman siswa.
2. Perencanaan kurikulum dibuat berdasarkan berbagai keputusan tentang konten dan proses.
3. Perencanaan kurikulum mengandung keputusan-keputusan tentang berbagai isu dan topik.

[14] Zainal Arifin. *Konsep dan Model Pengembangan Kurikulum.* (Bandung: Rosdakarya,2014). 13

4. Perencanaan kurikulum melibatkan banyak kelompok.
5. Perencanaan kurikulum dilaksanakan pada berbagai tingkatan.
6. Perencanaan kurikulum adalah sebuah proses yang berkelanjutan.

Perencanaan kurikulum adalah suatu proses social yang kompleks yang menuntut berbagai jenis dan tingkat pembuatan keputusan kebutuhan mendiskusikan dan mengkoordinasikan proses menghendaki penggunaan model-model untuk menyajikan aspek-aspek kunci kendatipun penyajian tersebut pada gili rannya harus menyederhanakan banyak aspek dan mungkin mengabaikan beberapa aspek lainnya.sebagaimana dengan model-model pembuatan keputusan umumnya, maka rumusan suatu model perencanaan berdasarkan asumsi-asumsi rasionalitas yakni asumsi tentang pemrosesan secara cermat informasi misalnya tentang mata ajaran, siswa, lingkungan, dan hasil belajar. Beberapa model perencanaan, yaitu :[15]

1. Model perencanaan rasional deduktif atau rasional tyler, menitik beratkan logika dalam merancang program kurikulum dan bertitik tolak dari spesifikasi tujuan (goals and objectives) tetapi cenderung mengabaikan problematika dalam lingkungan tugas. Model itu dapat diterapkan pada semua tingkat pembuatan keputusan, misalnya rasionalisasi proyek pengembangan guru, atau menentukan kebijakan suatu planning by objecktives di lingkungan departemen. Model ini cocok untuk system perencanaan pendidikan yang sentralistik yang menitikberatkan pada system perencanaan pusat, dimana kurikulum dianggap sebagai suatu alat untuk mengembangkan/ mencapai maksud-maksud di bidang social ekonomi.
2. Model interaktif rasional (the rational interactive model), memandang rasionalitas sebagai tuntutan kesepakatan antara pendapat-pendapat yang berbeda, yang

[15] Ibrahim Nasbi, *Pengembangan Kurikulum,* (Makaasar : UINA Press, 2020

tidak mengikuti urutan logic. Perencanaan kurikulum dipandang suatu masalah lebih "perencanaan dengan" (planning with) daripada perencanaan bagi (planning for). Seringkali model ini dinamakan model situasional, asumsi rasionalitasnya menekankan pada respon fleksibel kurikulum yang tidak memuskan dan inisiatif pada tingkat sekolah atau tingkat local. Hal ini mungkin merupakan suatu refleksi suatu keyakinan ideologis masyarakat demokrasi atau pengembangan kurikulum berbasis sekolah. Implementasi rencana merupakan fase krusial dalam pengembangan kurikulum, dimana diperlukan saling beradaptasi antara perencana dan pengguna kurikulum.

3. The Diciplines Model, perencanaan ini menitikberatkan pada guru-guru, mereka sendiri yang merencanakan kurikulum berdasarkan pertimbangan sistematik tentang relevansi pengetahuan filosofis, (issu-issu pengetahuan yang bermakna), sosiologi (argument-argumen kecenderungan social), psikologi (untuk memberitahukan tentang urutan-urutan materi pelajaran)
4. Model tanpa perencanaan (non planning model), adalah suatu model berdasarkan pertimbangan-pertimbangan intuitif guru-guru di dalam ruangan kelas sebagai bentuk pembuatan keputusan, hanya sedikit upaya kecuali merumuskan tujuan khusus, formalitas pendapat, dan analisis intelektual.

Keempat model perencanaan kurikulum yang dikemukakan di atas sesungguhnya merupakan tipe-tipe yang ideal (ideal types) dan bukan model-model perencanaan kurikulum aktual. Umumnya perencanaan kurikulum mengandung keempat aspek model tersebut. Namun untuk membedakannya antara satu dengan yang lainnya, diperlukan analisis variable kebermaknaan bagi praktek perencanaan. Asumsi-asumsi rasionalitas tersebut perlu disadari dalam kaitannya dengan cara memproses informasi se-

bagai refleksi posisi-posisi social dan ideologis yang mengatur perencanaan kurikulum.

Pada umumnya perencanaan kurikulum wajib memperhatikan sesuatu yang menjadi keperluan masyarakat, karakter pembelajaran, dan ruang lingkup pengetahuan sesuai tingkatan keilmuan. Sehingga, dalam mengelola komponen perencanaan kurikulum wajib memberikan perhatian pada faktor tujuan, isi, kegiatan, sumber yang dipergunakan, serta alat ukur. Berikut komponen perencanaan kurukulum:

1. Tujuan

   Perumusan tujuan pembelajaran perlu dalam peningkatan-kemampuan siswanya sebagai anggota dalam masyarakat, dalam menjalin suatu hubungan yang adanya umpan balik terhadap lingkungan sosial, budaya dan alam sekitar. Upaya dalam mencapai tujuannya, pihak sekolah merujuk pada tujuan pendidikan nasional. Sumber tujuan tersebut yakni:

   a. Sumber empiris
   b. Sumber filosofis
   c. Sumber mata pelajaran
   d. Konsep kurikulum
   e. Analisa situasi
   f. Tekanan pendidikan.

2. Isi Kurikulum

   Isi kurikulum ialah susunan bahan kajian dan pelajaran guna tercapainya tujuan pendidikan nasional, yakni bahan pelajaran dan mata pelajaran. Isi kurikulum ialah mata pelajaran dalam proses pembelajaran, meliputi pengetahuan, kemampuan, dan nilai yang ada hubungan dengan mata pelajaran. Dalam memilih konten ditekankan dibagian pengetahuan/keterampilan. Sehingga, adanya kriteria yang harus menjadi perhatian dalam menentukan isi kurikulum, yakni

   a. Signifikan

      Betapa pentingnya isi kurikulum bagi suatu disiplin ilmu.

b. Valid

   Kaitannya dengan keaslian dan kebenaran/ketepatan isi dari kurikulum.

c. Relevansi sosial

   Keterkaitannya antar isi kurikulum dengan nilai moral dan cita-cita, masalah sosial, isu kontroversi dan lain-lainnya, guna menjadi peserta didik yang efektif dalam bermasyarakat.

d. Manfaat

   Kaitannya dengan manfaat dari isi kurikulum dalam menyiapkan siswanya untuk siap menjadi masyarakat sosial.

e. Learnability

   Kemampuan belajar yang kaitannya dengan keterampilan siswa-siswi dalam pemahaman isi kurikulum.

f. Minat

   Kaitannya terhadap apa yang menjadi minat peserta didik pada isi kurikulum.

3. Kegiatan Belajar

   Kegiatan belajar memiliki arti yaitu berbagai kegiatan yangdiberikan kepada siswa-siswi dalam kondisi pembelajaran. Kegiatan pembelajaran ini dirancang supaya siswa-siswi bisa mendapatkan suatu konten tertentu, sehingga tujuan yang ditentukan khususnya maksud dan tujuan kurikulum bisa terwujud. Strategi belajar mengajar yang efektif harus memperhatikan hal berikut, yaitu

   a. Pengajaran Expository

      Pengajaran expository atau penjelasan rinci melibatkan penyampaian informasi yang searah, dari sumber ke pelajar. Misalnya ini seperti ceramah, demonstrasi, tugas membaca dan pemaparan dengan audio visual.

   b. Pengajaran Interaktif

      Pengajaran ini memiliki persamaan dengan expository. Perbedaan terletak pada pembelajaran interaktif adanya

dukungan yang disengaja ketika terjadi hubungan antar pendidik dan peserta didik, yang biasanya berupa mengajukan pertanyaan. Melalui pendekatan ini peserta didik lebih aktif, dan kemampuan berpikir dapat meningkat dengan elemen interaktif.

c. Berdiskusi Kelompok Kecil

   Ciri utama strategi ini melakukan pembagian kelas menjadi kelompok kecil yang bekerja secara bebas, guna tercapainya tujuan. Peran pendidik telah berubah, dari sebagai pemberi pengetahuan menjadi koordinator kegiatan.

d. Pengajaran Inkuiri

   Ciri dari strategi ini ialah pembelajaran aktif dalam menentukan jawaban atas berbagai pernyataan dan memecahkan permasalahan. Pengajaran inkuiri biasanya melibatkan pembelajaran dengan kegiatan yang dikerjakan dengan mandiri, berpasangan atau kelompok besar.

4. Sumber

   Terdapat sumber yang bisa dipergunakan dalam upaya mencapai tujuan, yakni

   a. Buku
   b. Software komputer
   c. Film dan DVD
   d. Televisi dan proyektor
   e. CD ROOM interaktif

5. Evaluasi

   Evaluasi terhadap penilaian dilakukan dengan tahapan tertentu, berkelanjutan serta transparan. Dari evaluasi didapatkan informasi tentang program dan peningkatan belajar peserta didik, serta penerapan kurikulum oleh pendidik dan tenaga kependidikan. Adanya tujuh tahapan prosedur yang harus dilalui, yakni

   a. Penanda evaluasi, sebagai solusi konteks pengukuran

b. Perincian tugas, yang menjelaskan ruang lingkup evaluasi
c. Desain evaluasi, sebagai pengaturan penerapan untuk melakukan evaluasi
d. Mengumpulkan data, guna mendapatkan perolehan data dari kedua sumber data yang ada dan menerapkan teknik yang sudah dirancang pada tahapan perancangan
e. Analisa data, meliputi analisa, sintesis, dan interpretasi data yang disusun dalam tahapan perancangan
f. Menyusun kesimpulan berdasarkan hasil dan penyusunan laporan
g. Menyampaikan kesimpulan dan rekomendasi.

C. Implementasi Manajemen Kurikulum

Implementasi manajemen kurikulum merupakan tahapan rangkaian proses dalam melaksanakan tujuan dan kebijakan kurikulum pada proses kegiatan mengajar sekolah, membuat siswa mampu menguasai keterampilan, sebagai hasil hubungan dengan lingkungan. Pelaksanaan manajemen kurikulum merupakan suatu tatanan dalam manajemen kurikulum secara terarah, tersusun, terukur dalam mencapai tujuan kurikulum yang telah ditetapkan oleh pihak yang memiliki wewenang.

Perlu adanya manajemen kurikulum dalam menjalankan proses pembelajaran, agar pengelolaan sekolah dapat berjalan sesuai ketentuan, tepat, dan optimal. Sekolah didorong untuk memanfaatkan seluruh sumber pembelajaran dan semua komponen dari kurikulum agar tercapainya tujuan pendidikan.

Manajemen kurikulum merupakan sesuatu yang fundamental di sekolah, dengan adanya manajemen kurikulum akan berdampak pada kualitas dan kinerja guru pencapaian tujuan. Terdapat beberapa hal yang menjadi perhatian mengenai implementasi kurikulum, yaitu:[16]

[16] Haudi, *Manajemen Kurikulum* (Solok: Insan Cendikia, 2021). 69

1. Mengenai perubahan yang akan dikerjakan dengan pribadi dan kelompok .Bagaimana informasi dan gagasan baru dapat diterima dan dilakukan oleh lembaga pendidikan.
2. Mengenai hubungan antar perubahan kurikulum dan perubahan dalam konteks sosial kelembagaan baru/budaya di lembaga pendidikan.

Menurut Levine hasil penelitiannya menunjukkan bahwa implementasi kurikulum dilakukan dengan baik. Ada hal yang menjadi pedoman dasar, yakni:

1. Perubahan untukpeningkatanproses belajar pesertadidik harus sesuai baik teknisnya maupun ilmiah, contohnya didasarkan hasil penelitian mengenai perubahan apa yang berhasil dan apa yang tidak.
2. Inovasi kurikulum yang berhasil memerlukan perubahan pada struktur sekolah tradisional.
3. Perubahan harusnya pengelolaannya serta dilaksanakannya oleh sebagian besar pendidik.
4. Keberhasilan implementasi perubahan harus organik dari pada birokratis, melalui pendekatan adaptif dengan pertimbangan permasalahan utama yang dirasakan oleh lembaga pendidikan.
5. Kurikulum perlunya fokus pada upaya, waktu dan dana yang mencukupi dengan program yang jelas, konten rasional dan implementasi yang ditargetkan.

Dalam pelaksanaan kurikulum di setiap satuan pendidikan menggunakan prinsip-prinsip sebagai berikut.:[17]

1. Pelaksanaan kurikulum didasarkan pada potensi, perkembangan dan kondisi peserta didik untuk menguasai kompetensi yang berguna bagi dirinya. Dalam hal ini peserta didik harus mendapatkan pelayanan pendidikan yang bermutu, serta memperoleh kesempatan untuk

[17] Kunandar. *Guru Profesional: Implementasi KTSP dan Sukses dalam Sertifikasi guru.* (Jakarta: Rajawali Press, 2011).143.

mengekspresikan dirinya secara bebas, dinamis dan menyenangkan.

2. Kurikulum dilaksanakan dengan menegakkan kelima pilar belajar, yaitu (1) belajar untuk beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Esa, (2) belajar untuk memahami dan menghayati (3) belajar untuk mampu melaksanakan dan berbuat secara efektif, (4) belajar untuk hidup bersama dan berguna bagi orang lain, (5) belajar untuk mem-bangun dan menemukan jati diri melalui pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan.
3. Pelaksanaan kurikulum memungkinkan peserta didik mendapat pelayanan yang bersifat perbaikan, pengayaan, dan/atau percepatan sesuai dengan potensi, tahap perkembangan dan kondisi peserta didik dengan tetap memperhatikan keterpaduan pengembangan pribadi peserta didik yang dimensi ketuhanan, keindividuan, kesosialan dan moral.
4. Kurikulum dilaksanakan dalam suasana hubungan peserta didik dan pendidik yang saling menerima dan menghargai, akrab terbuka dan hangat dengan prinsip tutwuri handayani, ing madia mangun karsa, ing ngarsa sung tulada (dibelakang memberikan daya dan kekuatan, di tengah membangun semangat dan prakarsa, di depan memberikan contoh teladan)
5. Kurikulum dilaksanakan dengan menggunakan kedekatan multi strategi dan multimedia, sumber belajar dan teknologi yang memadai dan memanfaatkan lingkungan sekitar sebagai sumber belajar, dengan prinsip alam takambang jadi guru (semua yang terjadi, tergelar dan
6. berkembang di masyarakat dan lingkungan sekitar serta lingkungan alam semesta dijadikan sumber belajar, contoh dan teladan).
7. Kurikulum dilaksanakan dengan mendayagunakan kondisi alam sosial dan budaya serta kekayaan daerah

untuk keberhasilan pendidikan dengan muatan seluruh bahan kajian secara optimal.

8. Kurikulum yang mencakup seluruh komponen kompetensi mata pelajaran, muatan lokal, dan pengembangan diri diselenggarakan dalam keseimbangan, keterkaitan, dan kesinambungan yang cocok dan memadai antar kelas dan jenis serta jenjang pendidikan.

Untuk itu, dalam mengimplementasikan kurikulum tidak dapat hanya dengan memandang satu aspek saja, akan tetapi aspek-aspek di atas harus saling berkaitan dan harus diperhatikan.

Berkaitan dengan model implementasi kurikulum, Miller dan Seller mengklasifikasikan model yang diimplementasikan menjadi beberapa, yaitu :[18]

1. The Concerns-Based Adaption Model

   Model CBAM ialah model deskriptif yang dikembangkan dengan mengidentifikasi tingkatan kepedulian pendidik terhadap suatu inovasi.

2. Model Leithwood

   Model ini berfokus pada pendidik. Asumsi yang mendasarkan model ini, yakni

   a. Masing-masing pendidik memiliki kesiapan yang berbeda
   b. Implementasi adalah proses timbal balik
   c. Pertumbuhan dan perkembangan memungkinkan tahapan individu untuk identifikasi.

   Pokoknya yaitu memungkinkan pendidik dan pengembang kurikulum untuk mengembangkan profil masalah apa yang harus diubah dan bagaimana pendidik dapat menyelesaikan masalah.

3. Model TORI

   Model ini dimaksudkan untuk menginspirasi orang untuk melakukan perubahan. Dengan model ini diharapkan ada

[18] Syafarudin. *Manajemen Kurikulum* (Medan : Perdana, 2017). 76

ketertarikan padapendidik untuk memanfaatkan perubahan. Inti dari model ini, yaitu

a. Percaya diriArtinya menumbuhkan kepercayaan diri
b. Pembukaan Artinya menumbuhkan dan membuka keinginan
c. Realizing Artinya menyadari bahwa tiap-tiap orang bebas melakukan dan mewujudkan keinginannya untuk perbaikan
d. Interdependent Artinya adanya sikap saling bergantung dengan lingkungan.

Model ini berfokus pada perubahan pribadi dan perubahan sosial. Model ini memberikan ukuran yang memudahkan pendidik untuk mengetahui bagaimana lingkungan akan menerima gagasan yang baru sebagai ekspektasi untuk menerapkan inovasi dalam praktik dan memberikan berbagai panduan untuk memberikan perubahan.

Proses belajar mengajar di dalam kelas ialah ruangan untuk melaksanakan, menerapkan dan menguji kurikulum. Dalam proses pembelajaran, seluruh konsep, prinsip, nilai, pengetahuan, metode, peralatan, dan keterampilan pendidik di test, yang akan menghasilkan kurikulum yang sebenarnya dalam tindakan. Pelaksanaan konsep, prinsip dan aspek kurikulum semuanya berada pada kompetensi pendidik sebagai pelaksana kurikulum. Oleh karena itu, guru merupakan pemegang kunci dalam implementasi dan pencapaian kurikulum.

Menurut Hasan terdapat faktor yang berpengaruh terhadap implementasi kurikulum, yakni

1. Karakteristik
2. Strategi
3. Karakteristik penilaian
4. Penetahuan guru
5. Sikap terhadap kurikulum
6. Kemampuan mengarahkan.

Menurut Mars adan beberapa unsur yang berpengaruh terhadap pelaksanaan kurikulum, yaitu dukungan dari:

1. Kepala sekolah
2. Rekan pendidik
3. Peserta didik
4. orang tua
5. Guru

Sehubungan dengan pelaksanaan kurikulum berbasis kompetensi dikembangkan dengan orientasi pengembangan kepribadian, menuju kurikulum yang arahnya pada kehidupan dan pekerjaan. Kurikulum kepribadian dapat diimplementasikan di awal sekolah dasar, yang mana beberapa kemampuan dasar untuk keperluan pengembangan diri berupa:

1. Keterampilan membaca
2. Menulis dan berpikir kritis
3. Berani untuk mengungkapkan ide
4. Bekerja sama perlu untuk disorot.

Selain itu, kurikulum berorientasi pada kehidupan dan pekerjaan yang digabungkan dengan kurikulum mata pelajaran akademik dapat dipergunakan pada tingkat menengah dan akhir pendidikan dasar. Pada tingkat menengah, kemudian siswa belajar berdasarkan disiplin ilmu dengan tetap bertumpu pada kehidupan dan masyarakat sebagai sumber kurikulum.

Implementasi kurikulum yang sesuai dengan desain Membutuhkan kesiapan, terutama kesiapan para pelaksana. Tidak peduli seberapa bagus desain kurikulum yang dimiliki, keberhasilannya tergantung kepada pendidik. Kurikulum yang sederhana, jika guru mempunyai kompetensi, semangat, dan loyalitas yang tinggi, hasilnya akan menjadi lebih bagus dari pada desain kurikulum yang bagus namun kompetensi, semangat dan loyalitas pendidiknya kurang.

Pelaksana kurikulum secara langsung dan operasional adalah para guru yang diberikan amanah menjadi guru, baik guru kelas, maupun guru mata pelajaran. Karena itu tugas atau pekerjaan

mengajar adalah profesi yang menuntut pemenuhan kompetensi utama guru, baik kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional. Berdasarkan pengertian profesi, dapat dipaham bahwa profesi merupakan pekerjaan yang memerlukan keahlian yang dipelajari. Ada beberapa ciri pekerjaan profesional,yaitu:[19]

1. Pertama; setiap profesi dapat dipastikan adanya imbalan atau peng-hargaan yang diberikan akibat pekerjaan yang dilakukannya. Imbalan yang diberikan bukan atas dasar belas kasihan seseorang akan tetapi di-dasarkan atas tindakatan tertentu atau pekerjaannya.
2. Kedua; pekerjaan profesional bukan sekedar pekerjaan, melainkan pekerjaan itu adalah pekerjaan yang spesial. Artinya pekerjaan yang tidak dapat dilakukan oleh orang lain yang tidak memiliki profesi tersebut.
3. Ketiga; pengetahuan dan kemampuan itu diperoleh melalui pendidikan tertentu. Artinya, pekerjaan profesional didapatkan dari pendidikan dan latihan baik formal maupun non formal.
4. Keempat; pekerjaan profesional dibingkai oleh kode etik yang dikeluarkan oleh organisasi profesi. Artinya, dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, seorang profesional tidak akan terlepas dari aturan yang jelas sebagai prosedur standar pelayanan.
5. Kelima; suatu profesi selain dibutuhkan oleh masyarakat juga memiliki dampak sosial kemasyarakatan, sehingga masyarakat memiliki kepekaan yang sangat tinggi terhadap setiap efek yang ditimbulkannya dari pekerjaan profesi itu.

Dalam konteks ini pelaksana kurikulum adalah guru yang diberikan amanah bertugas mengajar dan mendidik siswa. Pelaksanaan pembelajaran merupakan implementasi dari rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) yang meliputi kegiatan penda-

[19] Wina Sanjaya dan Andi Budimanjaya..*Paradigma Baru Mengajar,* (Jakarta: Prenada,2017)33.

huluan, kegiatan inti, dan penutup. Berikut penjelasan dari tiap-tiap kegiatan.[20]

1. Kegiatan Pendahuluan

   Dalam kegiatan pendahuluan, pendidik sebaiknya:

   a. Menyiapkan peserta didik secara psikis dan fisik untuk mengikuti proses pembelajaran.
   b. Memberi motivasi belajar siswa secara kontekstual sesuai manfaat dan aplikasi materi ajar dalam kehidupan sehari-hari, dengan memberikan contoh dan perbandingan lokal, nasional dan internasional
   c. Mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang mengaitkan pengetahuan sebelumnya dengan materi yang akan dipelajari.
   d. Menjelaskan tujuan pembelajaran atau kompetensi dasar yang akan dicapai dan
   e. Menyampaikan cakupan materi dan penjelasan uraian kegiatan sesuai silabus.

2. Kegiatan inti

   Kegiatan inti merupakan model pembelajaran, metode pembelajaran, media pembelajaran,dan sumber belajar yang disesuaikan dengan karak-teristik peserta didik dan mata pelajaran. Pemilihan pendekatan tematik, tematik terpadu, scientifik, inquiry dan penyingkapan (*discovery*) dan/ atau pembelajaran yang menghasilkan karya berbasis pemecahan masalah (project based learning) disesuaikan dengan karakteristik kompetensi dan jenjang pendidikan.

   a. Sikap

      Sesuai dengan karakteristik sikap maka salah satu alternatif yang dipilih adalah proses afeksi mulai dari menerima, menjalankan, menghargai, menghayati hingga mengamalkan. Seluruh aktivitas pembelajaran ber-orientasi pada tahapan kompetensi yang mendorong siswa untuk melakukan aktivitas tersebut.

[20] Syafarudin. *Manajemen Kurikulum* (Medan : Perdana, 2017).91

b. Pengetahuan

Dimiliki melalui aktivitas mengetahui, memahami, menerapkan, menganalisis, mengevaluasi hingga mencipta. Karakteristik aktivitas belajar dalam domain keterampilan. Untuk memperkuat pendekatan scientific, termasuk terpadu dan tematik sangat disarankan untuk menerapkan belajar berbasis penyingkapan/penelitian (discovery/inquiry Learning). Untuk mendorong peserta didik menghasilkan karya kreatif dan konstektual, baik individual, maupun kelompok, disarankan menggunakan pendekatan pembelajaran yang menghasilkan karya berbasis pemecahan masalah (project based learning).

c. Keterampilan

Keterampilan dapat diperoleh melalui kegiatan mengamati, menanya, mencoba, menalar, dan mencipta. Seluruh isi materi (topik dan subtopik) mata pelajaran yang diturunkan dari keterampilan harus mendorong siswa untuk melakukan proses pengamatan hingga penciptaan. Untuk mewujudkan keterampilan tersebut perlu melakukan pembelajaran yang menerapkan modus belajar berbasis penyingkapan/penelitian (*discovery incuiry Learning*) dan pembelajaran yang menghasilkan karya berbasis pemecahan masalah (project based Learning).

3. Kegiatan Penutup

Dalam kegiatan penutup, peserta didik baik secara individual maupun kelompok melakukan refleksi untuk mengevaluasi:

a. Seluruh rangkaian aktivitas pembelajaran dan hasil-hasil yang diperoleh untuk selanjutnya secara bersama menemukan manfaat langsung maupun tidak langsung dari hasil pembelajaran yang telah berlangsung.
b. Memberikan umpan balik terhadap proses dan hasil pembelajaran,

c. Melakukan kegiatan tidak lanjut dalam bentuk pemberian tugas,baik tugas individual maupun kelompok,
d. Menginformasikan rencana kegiatan pembelajaran untuk pertemuan berikutnya.

D. Pengembangan Manajemen Kurikulum

Berbicara mengenai pengembangan kurikulum, banyak pendapat para ahli ilmu pendidikan dan kurikulum. Mengacu kepada pendapat Oemar Hamalik, pengembangan kurikulum adalah perencanaan kesempatan-kesempatan belajar yang dimaksudkan untuk membawa siswa ke arah perubahan-perubahan yang diinginkan dan menilai sampai di mana perubahan-perubahan itu telah terjadi pada diri siswa.[21]

Zaman terus berubah. Kurikulum yang diterapkan terus menghadapi berbagai peluang dan hambatan. Lingkungan pendidikan baik internal maupun eksternal mengalami perubahan. Itu artinya pengembangan kurikulum menjadi satu keniscayaan. Kurikulum selain sebagai pedoman juga sebagai alat dalam membelajarkan anak didik. Dalam hal ini, membelajarkan anak didik di dalam kelas dan di luar kelas berhadapan dengan perubahan tuntutan sehingga diperlukan pengembangan kurikulum. Proses membelajarkan anak akan menjadi kurang terarah jika kurikulum tidak memenuhi harapan dan pemenuhan tugas perkembangan anak. Apalagi perkembangan anak sangat beragam yang perlu dilayani melalui kurikulum dan pembelajaran di dalam dan di luar kelas. Kesempatan belajar anak harus dilayani dengan sebaik-baiknya.

Pendapat lain menjelaskan bahwa pengembangan kurikulum ialah mengarahkan kurikulum sekarang ke tujuan pendidikan yang diharapkan karena adanya berbagai pengaruh yang sifatnya positif yang datangnya dari luar atau dari dalam sendiri,

---

[21] Oemar Hamalik. *Manajemen Pengembangan Kurikulum.* (Bandung: Remaja Rosdakarya,2008)97

dengan harapan agar peserta didik dapat menghadapi masa depannya dengan baik.[22]

Dalam kajian ini dipahami bahwa kegiatan pengembangan adalah penyusunan, pelaksanaan, penilaian, dan penyempurnaaan kurikulum. Istilah pengembangan menunjukkan pada suatu kegiatan menghasilkan suatu alat atau cara yang baru. Selama kegiatan tersebut, penilaian dan penyempurnaan terhadap alat atau cara tersebut terus dilakukan. Bila setelah mengalami penyempurnaan-penyempurnaan akhirnya alat atau cara tersebut dipandang cukup mantap untuk digunakan seterusnya, maka berahkhirlah kegiatan pengembangan tersebut.

Pengertian pengembangan sebagaimana dimaksud berlaku pula dalam bidang kurikulum. Kegiatan pengembangan kurikulum mencakup kegiatan penyusunan kurikulum itu sendiri, pelaksanaan di sekolah-sekolah yang disertai dengan penilaian yang intensif, dan penyempurnaan-penyempurnaan yang dilakukan terhadap komponen-komponen tertentu dari kurikulum tersebut atas dasar hasil penilaian. Bila kurikulum itu sudah dianggap cukup matang, setelah mengalami penilaian dan penyem-purnaan, maka berakhirlah tugas pengembangan kurikulum tersebut untuk kemudian dilanjutkan dengan tugas pembinaan. Jadi, pengembangan kurikulum atau disebut dengan curriculum development pada dasarnya adalah proses yang dimulai dari kegiatan menyusun kurikulum, meng-implementasikan, mengevaluasi, dan memperbaiki sehingga diperoleh suatu bentuk kurikulum yang dianggap ideal.[23]

Menurut Sukmadinata mengembangkan suatu kurikulum banyak pihak yang turut berpartisipasi, yaitu: administrator pendidikan, ahli pendidikan, ahli kurikulum, ahli bidang ilmu pengetahuan, guru-guru, dan orangtua murid serta tokoh-tokoh masyarakat. Dari pihak tersebut yang secara terus-menerus tu-

---

[22] Dakir. *Perencanaan dan Pengembangan Kurikulum.* (Jakarta: Bumi Aksara,2010) h.91

[23] Sukiman.. *Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: Rosda Karya, 2015),26

rut terlibat dalam pengembangan kurikulum adalah: admistrator, guru, dan orangtua.[24]

Istilah pengembangan kurikulum mencakup dimensi yang luas. Itu artinya pengembangan kurikulum adalah istilah yang komprehensif yang meliputi perencanaan, penerapan, dan evaluasi karena pengembangan kurikulum menunjukkan perubahan-perubahan dan kemajuan-kemajuan. Peningkatan kurikulum sering digunakan bersinonim dengan pengembangan kurikulum meskipun dalam beberapa kasus dipandang sebagai hasil pengembangan setlah dilakukan evaluasi kurikulum dan kemudian dilakukan perubahan ke arah yang lebih baik.

Untuk melakukan tindakan pengembangan kurikulum sebagai pekerjaan yang sistematik, maka perlu dipedoman sejumlah prinsip pengembangan kurikulum. Menurut Sukiman, dalam pengembangan kurikulum terdapat sejumlah perinsip umum yang diapakai sebagai rambu-rambu atau pedoman agar kurikulum yang dihasilkan benar-benar sesuai dengan keinginan yang diharapkan semua pihak yakni peserta didik sendiri, keluarga, lembaga pendidikan, masyarakat dan juga pemerintah. Adapun prinsip-prinsip umum tersebut dapat dikemukakan yaitu:[25]

1. Principle of Relevance

   Memiliki arti bahwa kesamaan antar komponen tujuan, isi/pengalaman pembelajaran, pengorganisasian dan evaluasi kurikulum, serta dengan keperluan masyarakatbaikdalam memenuhi kebutuhantenaga kerja yang diidealkan ataupun anggota masyarakat.

2. Prinsip fleksibilitas

   Kurikulum harus fleksibel. Kurikulum membuat peserta didik untuk menghadapi kehidupan saat ini dan masa depan dengan bermacam latar belakang dan keterampilan yang berbeda. Kurikulum yang bagus ialah kurikulum yang kokoh dalam hal pelaksanaan yang

---

[24] Nana Syaodih Sukmadinata, *Pengembangan Kurikulum*, (Bandung:Remaja Rosdakarya, 2013),155.

[25] Haudi, *Manajemen Kurikulum* (Solok : Insan Cendikia, 2021). 24

memungkinkannya terjadinya penyesuaian didasarkan kondisi wilayah, waktu dan keterampilan, serta latar belakang siswa-siswi.

3. Prinsip kontinuitas

   Perkembangan kegiatan belajar mengajar peserta didik berjalan terus menerus, tanpa terputus/stagnan. Dengan demikian, bahwa pengalaman belajar yang diberikan oleh kurikulum juga harus berkelanjutan antar jenjang kelas, jenjang pendidikan dan juga antar jenjang pendidikan dan pekerjaan. Pengembangan kurikulum perlunya dilaksanakan secara bersamaan, perlunya komunikasi dan kerja sama antar pengembang kurikulum di jenjang SD dengan SMP, SMA dengan PERTI.

4. Prinsip praktis

   Mudah diterapkan, menggunakan peralatan yang sederhana dan biaya yang rendah. Tidak peduli seberapa bagus sebuah kurikulum jika menuntut keahlian dan peralatan mahal, ini tidak praktis dan sulit untuk diterapkan.

5. Prinsip efektivitas

   Meskipun kurikulum memberi kemudahan, sederhana, dan murah, namun pencapaiannya harus menjadi perhatian baik secara kualitas dan kuantitas. Pencapaian hasil yang baik pada kurikulum akan sangat berpengaruh terhadap pencapaian pendidikan.

Proses pengembangan kurikulum tidak boleh dikerjakan dengan serampangan. Karena perubahan dan pengembangan kurikulum harus terencana, terarah dan terpadu. Mengingat potensi anak yang dikembangkan melalui optimalisasi pengembangan kurikulum maka kemajuan dan peningkatan kualitas pembelajaran dipastikan dapat diraih dengan semestinya.

Menurut Wahyudin, pendekatan dapat diartikan sebagai titik tolak atau sudut pandang seseorang terhadap suatu proses tertentu. Istilah pendekatan merujuk pada pandangan tentang ter-

jadinya suatu proses yang sifatnya masih sangat umum. Dengan demikian, pendekatan pengem-bangan kurikulum menunjuk pada titik tolak atau sudut pandang secara umum tentang proses pengembangan kurikulum16. Wahyudin juga ber-pendapat jika dilihat dari cakupan pengembangannya ada dua pendekatan yang dapat diterapkan dalam pengebangan kurikulum. Pertama, pendekatan top down atau pendekatan administratif, yaitu pendekatan dengan sistem komando dari atas ke bawah; dan kedua adalah pendekatan grass root, atau pengembangan kurikulum yang diawali oleh inisiatif dari bawah lalu disebarluaskan pada tingkat atau skala yang lebih luas. Istilah singkatnya sering dinamakan pengembangan kurikulum dari bawah ke atas. Berikut sekilas tentang kedua pendekatan tersebut.[26]

1. Pendekatan Top Down

   Dikatakan pendekatan top down karena pengembangan kurikulum muncul atas inisiatif para pejabat pendidikan atau para kepala kantor wilayah. Selanjutnya dengan menggunakan semacam garis komando, pengembangan kurikulum diteruskan ke bawah. Biasanya pendekatan ini banyak dipakai oleh negara-negara yang memiliki sistem pendidikan sentralisasi. Dilihat dari cakupan pengembangannya, pendekatan top down bisa dilakukan, baik untuk menyusun kurikulum yang benar-benar baru ataupun untuk penyempurnaan kurikulum yang sudah ada. Prosedur kerja atau proses pengembangan kurikulum model ini dilakukan dengan menggunakan langkah-langkah sebagai berikut: 1). Dimulai dengan pembentukan tim pengarah oleh pejabat pendidikan. Anggota tim biasanya terdiri dari pejabat yang ada di bawahnya, seperti para pengawas pendidikan, ahli kurikulum, ahli disiplin ilmu, dan bisa juga ditambah dengan para tokoh dari dunia kerja. Tugas tim pengarah ini adalah merumuskan konsep dasar, garis-garis kebijakan, menyiapkan rumusan falsafah dan tujuan umum pendidikan. 2). Menyusun tim atau kelompok kerja untuk menjabarkan kebijakan atau ru-

[26] Dinn Wahyudin. *Majemen Kurikulum*, (Bandung: Remaja Rosdakarya,2014). 73.

musan-rumusan yang telah disusun oleh tim pengarah. Anggota kelompok kerja ini adalah para ahli kurikulum, para ahli disiplin ilmu dari perguruan tinggi, ditambah dengan guru-guru senior yang sudah berpengalaman. Tugas pokok tim adalah merumuskan tujuan-tujuan yang lebih operasional, dari tujuan-tujuan umum, memilih dan menyusun sequence bahan pelajaran, memilih strategi pengajaran dan alat untuk petunjuk evaluasi, serta menyusun pedoman-pedoman pelaksanaan kurikulum petunjuk evaluasi. 3). Apabila kurikulum sudah selesai disusun oleh tim atau kelompok kerja, selanjutnya hasilnya diserahkan kepada tim perumus untuk dikaji dan diberi catatan-catatan atau revisi. Jika dianggap perlu, kurikulum itu diujicobakan atau dievaluasi kelayakannya oleh suatu tim yang ditunjuk para administrator. Hasil uji coba itu digunakan sebagai bahan penyempurnaan. 4). Para administrator selanjutnya memerin-tahkan kepada setiap sekolah untuk mengimplementasikan kurikulum yang telah disusun itu.

2. Pendekatan Grass Root

   Pemegang kebijakan kemudian turun ke stafnya atau dari atas ke bawah. Jadi, dalam model grass root, inisiastif pengembangan kurikulum dimulai dari lapangan atau dari guru-guru sebagai implementator, kemudian menyebar pada lingkungan yang lebih luas. Oleh karena sifatnya yang demikian, pendekatan ini lebih banyak digunakan dalam penyempurnaan kurikulum. Dalam kondisi yang bagaimana kira-kira guru dapat berinisiatif memperharui/menyempurnakan kurikulum dengan pendekatan semacam ini? Minimal ada syarat sebagai kondisi yang memungkinkan, yaitu: 1). Manakala kurikulum itu benar-benar bersifat lentur sehingga memberikan kesempatan kepada setiap guru secara lebih terbuka untuk memperbaharui atau menyempurnakan kurikulum yang sedang diberlakukan. Kurikulum yang bersifat kaku, yang hanya mengandung petunjuk dan persyaratan teknis sangat sulit dilakukan pengembangannya

dengan pendekatan ini. 2). Hanya mungkin terjadi manakala guru memiliki sikap profesional yang tinggi desertai kemampuannya yang memadai. Sikap profesional itu biasanya ditandai dengan keinginan untuk mencoba dan mencoba sesuatu yang baru dalam upaya meningkatkan kinerjanya.

Menurut Wahyudin, ada beberapa langkah penyempurnaan kurikulum yang dapat dilakukan manakala menggunakan pendekatan grass roots ini.[27]

1. Menyadari adanya masalah. Pendekatan grass roots biasanya diawali dari keresahan guru tentang kurikulum yang berlaku. Misalnya dirasakan ketidakcocokan penggunaan strategi pembelajaran, atau masalah kurangnya motivasi belajar siswa sehingga kita merasa terganggu. Pemahaman dan kesadaran guru akan adanya suatu masalah merupakan kunci dalam grass roots. Tanpa adanya kesadaran masalah, tidak mungkin graas roots dapat berlangsung;
2. Mengdakan refleksi. Kalau kita merasakan adanya masalah maka selanjutnya kita berusahan mencari penyebab munculnya masalah tersebut. Refleksi dikaji dengan mengkaji literatur yang relevan dengan masalah yang kita hadapi atau mengkaji sumber informasi lain misalnya melacak sumber-sumber internet atau melakukan diskusi dengan teman sejawat dan mengkaji sumber dari lapangan, misalnya melakukan wawancara dengan siswa, orang tua, atau sumber lain;
3. Mengajukan hipotesi atau jawaban sementara. Berdasarkan hasil kajian refleksi, selanjutnya guru memetakan berbagai kemungkinan muculnya masalah dan cara penanggulangannya;
4. Menentukan hipotesis yang sangat mungkin dekat dan dapat dilakukan sesuai dengan situasi dan kondisi lapangan;

[27] Dinn Wahyudin. *Majemen Kurikulum*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014). 73.

5. Mengimplementasikan perencanaan dan menggevaluasi secara terus menerus sehingga terpecah masalah yang hadapi;
6. Membuat dan menyusun laporan hasil pelaksanaan pengembangan melalui grass roots. Langkah ini sangat penting dilakukan sebagai bahan publikasi sehingga memungkinkan dapat dimanfaatkan dan diterapkan oleh orang lain yang pada gilirannya hasil pengembangan dapat tersebar.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pendekatan-pendekatan kurikulum adalah faktor yang digunakan dalam memahami hakikat kurikulum yang dilaksanakan sehingga dalam praktiknya, kurikulum benar-benar terealisasikan menjadi pembelajaran aktif yang diharapkan. Dengan demikian, pelaksanaan kurikulum menghasilkan pembelajaran dan keluaran/prestasi belajar siswa yang nantinya akan dievaluasi secara menyeluruh sehingga menghasilkan pembelajaran baru yang lebih bermakna.

Dalam melakukan pengembangan kurikulum, sulit bagi kita untuk melepaskan diri dari konsep model pengembangan kurikulum yang merupakan bagian integral dalam studi pengembangan kurikulum, bahkan sering dianggap sebagai bagian yang lebih penting dibandingkan dengan dimensi lain, karena produk akhir dari proses pengembangan kurikulum adalah suatu kurikulum yang siap pakai. Suatu model berkenaan dengan penyajian suatu objek tertentu, baik secara fisik maupun konseptual sehingga mudah dipahami oleh pengamat. Secara umum, ada dua pendekatan yang dapat diterapkan dalam pengembangan kurikulum. Pertama pendekatan top down, yaitu pendekatan dengan sistem komando dari atas ke bawah dan pendekatan kedua dari model grassroots, di mana pengembangan kurikulum diawali oleh inisiatif dari bawah lalu disebarluaskan pada tingkat atau skala yang lebih luas.

Model pengembangan kurikulum pendekatan grass-root/induktif dikembangkan dari guru sebagai pengembang kurikulum melalui lima tahap sampai pada penetapan kerangka kerja sebelum kemudian diimplemen-tasikan di sekolah sebagai lembaga pendidikan. Pengembangan kurikulum menurut cara yang tradisional, dilakukan secara deduktif, dengan urutan: 1) Penentuan prinsip-prinsip dan kebijaksanaan dasar; 2) Merumuskan desain kurikulum yang bersifat menyeluruh didasarkan atas komitmen-komitmen tertentu; 3) Menyusun unit-unit kurikulum sejalandengan desain yang menyuluh; dan 4) Melaksanakan kurikulum di kelas.

Sejatinya kurikulum merupakan sebuah perencanaan untuk menye-diakan seperangkat kesempatan belajar bagi individu supaya menjadi terdidik. Perencanaan kurikulum merupakan beberapa rencana unit-unit kecil pada bagian-bagian tertentu dari sebuah kurikulum. Langkah-langkah pengembangan kurikulum model Saylor dkk adalah sebagai berikut.

1. Perumusan goals dan objective. Saylor, dkk. mengklasifikasikan tujuan menjadi empat domain, yaitu pengembangan pribadi, kompetensi sosial, keterampilan belajar yang berkesinambungan, dan spesialisasi.
2. Merancang kurikulum, yaitu tahapan dalam menentukan kesempatan belajar untuk setiap domain, bagaimana dan kapan kesempatan belajar itu diberikan.
3. Implementasi kurikulum, yaitu tahapan untuk menentukan metode dan strategi yang akan digunakan untuk menjalin hubungan dan berinteraksi dengan para siswa.
4. Evaluasi kurikuium, meliputi: 1) evaluasi program pendidikan sekolah secara keseluruhan, meliputi tujuan institusional, subtujuan institusional, tujuan instruksional, efektivitas instruksional, dan prestasi siswa dalam beberapa bagian program sekolah; 2) evaluasi program untuk menentukan apakah tujuan institusionai dan tujuan instruksional sudah tercapai atau belum.

E. Evaluasi Manajemen Kurikulum

Evaluasi adalah serangkaian kegiatan membandingkan realisasi masukan (input), keluaran (*output*) dan hasil (*outcome)* terhadap rencana dan standar. Masukan adalah segala sesuatu sumber dan/atau daya yang diperlukan dalam sistem pendidikan untuk menciptakan hasil-hasil pendidikan. Proses adalah segala kegiatan yang dilakukan untuk mengolah masukan pendidikan, seperti pembelajaran, pengembangan tenaga kependidikan dan kurikulum. Out put adalah salah satu jenis hasil pendidikan, ketika peserta didik belum sampai pada klasifikasi hasil pendidikan. Evaluasi dilaksanakan terhadap pelaksanaan rencana untuk menilai keberhasilan pelaksanaan dari suatu program atau kegiatan berdasarkan indikator dan sasaran kinerja yang tercantum dalam program atau kegiatan.[28]

Tegasnya evaluasi adalah penyediaan informasi untuk kepentingan memfasilitasi pembuatan keputusan dalam berbagai langkah pengembangan kurikulum. Informasi berkaitan dengan program sebagai kesatuan utuh atau hanya berkenaan dengan beberapa komponen. Evaluasi juga meng-aplikasikan pemilihan kriteria, sekumpulan data dan analisis.[29]

Para ahli mendefinisikan evaluasi kurikulum dengan beragam pengertian. Menurut Sukmadinata, evaluasi kurikulum memegang peranan penting baik dalam penentuan kebijaksanaan pendidikan pada umumnya, maupun pada pengambilan keputusan dalam kurikulum. Evaluasi menurut Tyler yang dikutip oleh Wahyudin adalah “the process for determining the degree to which these change in behavior are actually taking place”, evaluasi berfokus pada upaya untuk menentukan tingkat perubahan yang terjadi pada hasil belajar (behavior). Evaluasi kurikulum sebagai usaha sistematis mengumpulkan informasi mengenai suatu kurikulum untuk digunakan sebagai pertimbangan mengenai nilai dan arti dari kurikulum dalam suatu konteks tertentu.[30]

---

[28] Teguh Triwiyanto. *Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2015) .183

[29] Rusman. *Manajemen Kurikulum.* (Jakarta: Rajawali Press, 2009).98.

[30] Dinn Wahyudin.*Manajemen Kurikulum,* (Bandung: Remaja Rosdakarya,2014). 27

Sedangkan menurut Nasution, evaluasi kurikulum merupakan hal yang kompleks karena banyaknya aspek yang harus dievaluasi, banyaknya orang yang terlibat, dan luasnya kurikulum yang harus diperhatikan. Disamping itu, evaluasi kurikulum juga berhubungan dengan definisi kurikulum yang diberikan, apakah berupa bahan pelajaran menurut disiplin ilmu ataukah dalam arti yang luas meliputi pengalaman anak di dalam maupun di luar kelas. Istilah evaluasi biasanya merujuk kepada proses membuat penilaian, menetapkan nilai atau memutuskan yang baik. Selain itu, evaluasi dilakukan untuk menilai efisiensi, efektivitas, manfaat, dampak, dan keberlanjutan dari suatu program atau kegiatan.

Efisiensi adalah pendayagunaan sumber-sumber pendidikan yang terbatas sehingga mencapai hasil yang optimal. Efektivitas adalah keberhasilan suatu organisasi pendidikan dalam mencapai tujuannya. Manfaat adalah nilai atau hasil lebih yang diperoleh dari hasil pendayagunaan sumber-sumber pendidikan yang sudah dilakukan. Selanjutnya, dampak adalah hasil atau keuntungan sebagai akibat dari program atau kegiatan yang dilaksanakan.

Keberadaan kurikulum sebagai kumpulan konseptual tentang tujuan, materi, metode, media dan evaluasi proses dan hasil menjadi pedoman pelaksanaan pembelajaran bagi anak didik, khususnya yang dijadikan guru sebagai pedoman untuk membelajarkan anak didik, sehingga potensi mereka berkembang secara maksimal. Oleh sebab itu, kurikulum dari waktu ke waktu menghadapi lingkungan internal dan eksternal. Karena dalam manajemen pendidikan, bidang kurikulum merupakan bagian integral dari manajerial yang harus mendapat peninjauan terus menerus sejalan dan dinamika perkembangan zaman. Dalam pengembangan kurikulum evaluasi merupakan salah satu komponen penting dan tahap yang harus ditempuh oleh guru untuk mengetahui keefektifan kurikulum. Hasil yang diperoleh dapat dijadikan balikan (*feed back*) bagi guru dalam memperbaiki dan menyempurnakan kurikulum.[31]

[31] Zainal Arifin.*Konsep dan Model Pengembangan Kurikulum,* (Bandung: Remajarosdakarya, 2012), .263.

Pemantauan dan penilaian kurikulum merupakan salah satu fungsi manajemen kurikulum sebagai tugas yang harus dikerjakan seorang manajer mulai dari tingkat Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan sebagai perancang, pelaksana, dan evaluator sistem pendidikan nasional, tingkat provinsi, kabupaten dan kota serta kecamatan dalam ruang lingkup kewilayahan pendidikan, pada semua jenjang pendidikan baik formal maupun non formal.[32]

Hasil-hasil evaluasi kurikulum dapat digunakan oleh para pemegang kebijakan pendidikan dan para perencana, dan pengembang kurikulum dalam memilih dan menetapkan kebijaksanaan pengembangan sistem pendidikan dan pengembangan model kurikulum yang digunakan. Hasil-hasil evaluasi kurikulum juga dapat digunakan oleh guru-guru, kepala sekolah dan para pelaksana pendidikan lainnya, dalam memahami dan membantu perkembangan siswa, memilih bahan pelajaran, memilih metode dan alat-alat bantu pelajaran, cara penilaian serta fasilitas pendidikan lainnya. Sukmadinata juga berpendapat bahwa evaluasi kurikulum sukar dirumuskan secara tegas, hal itu disebabkan beberapa faktor:

1. Evaluasi kurikulum berkenan dengan fenomena-fenomena yang terus berubah.
2. Objek evaluasi kurikulum adalah sesuatu yang berubah-ubah sesuai dengan konsep kurikulum yang digunakan.
3. Evaluasi kurikulum merupakan suatu usaha yang dilakukan oleh manusia yang sifatnya juga berubah.

Menurut S Hamid Hasan yang dikutip oleh Rusman, evaluasi kurikulum dan pendidikan memiliki karakteristik yang tak terpisahkan. Karakteristik itu adalah lahirnya berbagai definisi untuk suatu istilah teknis yang sama. Demikian dengan evaluasi yang diartikan oleh berbagai pihak dengan berbagai pengertian. Hal tersebut disebabkan filosofi keilmuan yang dianut seseorang berpengaruh metodologi evaluasi, tujuan evaluasi, dan pada gi-

[32] Oemar Hamalik.*Manajemen Pengembangan Kurikulum,* (*B*andung: Remaja Rosdakarya, 2008) . 217.

lirannya terhadap pengertian evaluasi. Sementara itu menurut Morrison evaluasi adalah perbuatan pertimbangan berdasarkan seperangkat kriteria yang disepakati dan dapat dipertanggung-jawabkan. Dalam hal ini ada tiga faktor utama yaitu: 1) pertimbangan; 2) deskripsi objek penilaian; 3) kriteria yang dapat dipertanggungjawabkan.[33]

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa evaluasi merupakan proses menilai keberhasilan dari suatu program yang dilaksanakan, apakah sudah mencapai tujuan atau belum dalam rangka memberikan masukan dan membuat keputusan untuk perbaikan program yang dilak-sanakan lebih lanjut. Dengan begitu, evaluasi kurikulum dapat dilakukan oleh semua level manajemen kementerian pendidikan nasional, termasuk yang diberikan kewenangan adalah Pusat Kurikulum Nasional sebagai unit pelaksana teknis penyusunan dan pengembangan kurikulum pendidikan.

Tujuan evaluasi adalah mengukur capaian kegiatan, yaitu sejauh mana kegiatan dapat dilaksanakan. Arikunto, sebagaimana dikemukakan oleh Teguh Triwiyanto, menyatakan bahwa agar pengukuran tujuan dapat diketahui secara cermat dan teliti sampai diketahui bagian mana dari kegiatan yang dapat diimplementasikan dan bagian mana yang tidak dapat diimplementasikan beserta penyebabnya sehingga tujuan evaluasi tersebut perlu dirinci.[34] Untuk dapat mengadakan rincian terhadap tujuan evaluasi, evaluator harus mampu mengenali komponen-komponen kegiatan.

Dengan melakukan evaluasi dapat diketahui sejauh mana tujuan pendidikan melalui komponen kurikulum telah dicapai. Dalam konteks ini, evaluasi yang dikembangkan berdasarkan pandangan filosofis fenomenologi yang melahirkan pendekatan kualitatif dalam evaluasi kurikulum bertujuan untuk menekankan cita-cita demokratis karena segenap anggota masyarakat dan

[33] Rusman.*Manjemen Kurikulum*, (Jakarta: Raja Grapinfo,2010).91.

[34] Teguh Triwiyanto. *Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2015) .183.

stakeholders lain memiliki wewenang untuk mengambil keputusan dari evaluasi. Itu artinya evaluasi bukan milik sekelompok orang yang dinamakan pengambil keputusan tetapi dimiliki setiap orang yang memiliki kepentingan dan kepedulian terhadap kurikulum.[35]

Di sisi lain dipahami bahwa evaluasi kurikulum adalah menyempurnakan kurikulum dengan cara mengungkapkan proses pelaksanaan kurikulum yang telah berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi kurikulum dimaksudkan untuk memeriksa kinerja kurikulum secara keseluruhan ditinjau dari berbagai kriteria, indikator kinerja yang dievaluasi adalah efektivitas, efisiensi, relevansi dan kelayakan program.

Dalam konteks kurikulum, evaluasi kurikulum didefinisikan sebagai rangkaian kegiatan membandingkan realisasi masukan (input), proses, keluaran (output) dan hasil (outcome) terhadap rencana dan standar kurikulum. Oleh sebab itu, evaluasi kurikulum berfungsi untuk menilai keberhasilan pelaksanaan dari suatu kurikulum yang diterapkan pada pendidikan. Evaluasi kurikulum bertujuan untuk menilai efisiensi, efektivitas, manfaat, dampak dan keberlanjutan dari suatu kurikulum.

Evaluasi kurikulum menjadi tugas para manajer, perencana, pengembang dan pengawas pendidikan. Menurut Hamid Hasan, tujuan evaluasi kurikulum adalah sebagai berikut:[36]

1. Menyediakan infromasi mengenai pelaksanaan pengembangan dan pelaksanaan suatu kurikulum sebagai masukan bagi pengambilan keputusan.
2. Menentukan tingkat keberhasilan dan kegagalan suatu kurikulum serta faktor-faktor yang berkontribusi dalam suatu lingkungan tertentu.
3. Mengembangkan berbagai alternatif pemecahan masalah yang dapat digunakan dalam upaya perbaikan kurikulum.

---

[35] Zainal Arifin. *Konsep dan Model Pengembangan Kurikulum,* Bandung: Remajarosdakarya, 2012).263.

[36] Dinn Wahyudin.*Manajemen Kurikulum,* (Bandung: Remajarosdakarya,2014).148.

4. Memahami dan menjelaskan karakteristik suatu kurikulum dan pelak-sanaan suatu kurikulum.

Evaluasi kurikulum memiliki fungsi sebagai suatu langkah menyempurnakan kurikulum pada level nasional, daerah, dan satuan pendidikan secara berkelanjutan. Evaluasi kurikulum memiliki tujuan untuk memperoleh informasi mengenai kesamaan antar:

1. Ide dan desain
2. Desain dan dokumen
3. Dokumen dan implementasi
4. Gagasan
5. Hasil
6. Dampak kurikulum

Ide kurikulumialah gagasan pokokdari kurikulumyang meliputi:

1. Filosofi
2. Sosiologis
3. Psiko-pedagogis
4. Teoritis
5. Yuridis
6. Sistem
7. Model kurikulum yang dimanfaatkan sebagai landasan
8. Pengembangan kurikulum

Rancangan rencana dan aturan mengenai tujuan, isi, materi pembelajaran dan metode yang dipergunakan sebagai petunjuk pelaksanaan kegiatan dalam melaksanakan program. Pembelajaran merupakan desain kurikulum, yang dibuat dalam upaya mencapai tujuan pendidikan. Dan yang dimaksud dengan dokumen kurikulum ialah kumpulan dokumen yang memiliki fungsi sebagai instrumen kurikulum operasional, yaitu

1. Dokumen kurikulum untuk setiap satuan pendidikan
2. Dokumen kurikulum tiap mata pelajaran;
3. petunjuk implementasi kurikulum;
4. buku teks

5. buku pedoman guru
6. dokumen kurikulum yang lain.

Adapun untuk model model evaluasi kurikulum, itu terdiri dari tiga model yaitu model penelitian, model objektif dan model campuran:

1. Evaluasi Model Penelitian

   Model evaluasi kurikulum yang menggunakan model penelitian berdasarkan pada teori dan metode test psikologi dan eksperimen lapangan. Test psikologi/test psikometri pada umumnya mengambil 2 bentuk, yaitu test kecerdasan yang bertujuan untuk mengukur kemampuan bawaan, dan test hasil belajar yang mengukur perilaku skolastik.

   Pendekatan komparatif untuk evaluasi. Salah satu pendekatan dalam evaluasi yang menggunakan eksperimen lapangan ialah membuat perbandingan antar dua kelompok anak yang berbeda, misalnya yang menggunakan dua metode pembelajaran yang berbeda. Terdapat berbagai hambatan yang didapatkan dalam percobaan ini, yakni.

   a. Hambatan dalam administratif, sangat sedikit sekolah yang mau dijadikan eksperimen.
   b. Permasalahan teknis dan logika, yaitu sulitnya membuat kondisi kelas yang sama untuk kelompok yang diujikan.
   c. Sulitnya mencampurkan pendidik yang mengajar pada kelompok eksperimen dengan kelompok kontrol, pengaruh pendidik tersebut sulit dikendalikan.
   d. Terdapat batasan tentang eksperimen manipulasi yang dapat dilakukan.

   Pada botani pertanian, tanaman yang dirancang dengan sempurna dapat memanipulasi percobaan hingga dua puluh lima perawatan, tetapi dalam penelitian pendidikan tidak mungkin untuk melaksanakan banyak perawatan.

2. Evaluasi Model Objektif

   Model ini asalnya dari Amerika Serikat. Perbedaannya antara model objektif dan model komparatif, yaitu

a. Pada model objektif

   Evaluasi ialah bagian yang sangat penting dalam proses pengembangan kurikulum. Para evaluator juga penting berperan untuk mengumpulkan pendapat dari pihak luar tentang inovasi kurikulum yang sedang diterapkan.

b. Kurikulum tidak dibandingkan dengan kurikulum lainnya namun diukur dengan perangkat tujuan.

   Pencapaian penerapan kurikulum diukur dengan penugasan peserta didik pada tujuan tersebut. Pengembang kurikulum yang menggunakan sistem model objektif menggunakan standar untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan dari pendekatan komparatif berguna dalam menilai apakah kegiatan yang dicoba oleh kelompok eksperimen lebih baik dari pada kelompok kontrol. Oleh karena itu, kedua kelompok harus setara, tetapi dalam model objektif itu tidak masalah.

Terdapat persyaratan yang wajib dicapai oleh tim pengembangan model objektif, yakni

a. Adanya kesepakatan mengenai tujuan kurikulum
b. Merumuskan tujuan tersebut dalam perbuatan peserta didik
c. Menyusun materi kurikulum yang sesuai dengan tujuannya
d. Mengukur kesesuaian antar perilaku peserta didik dengan hasil yang diharapkan.

Test untuk mengetahui hasil belajar peserta didik adalah bagian penting dari kurikulum. Setiap item test sesuai dengan keterampilan tertentu, unit/tingkatan tujuan tertentu. Untuk memasuki program pendidikan, peserta didik harus mengikuti test penempatan terlebih dahulu, guna mengetahui di mana mereka harus memulai belajar. Kemajuan peserta didik dipantau oleh pendidik dengan memberikan test yang mengukur tingkat penguasaan tujuan tertentu melalui pre test dan post test. Peserta didik dianggap memahami sua-

tu satuan jika mendapat nilai minimal 80. Jika telah dikuasai berarti penguasaan peserta didik sesuai dengan kriteria.

3. Model Campuran Multivariasi

   Model evaluasi komparatif dan model Tylor & Bloom memunculkan model evaluasi campuran multivariat, merupakan suatu strategi evaluasi yang menggabungkan unsur dari kedua pendekatan. Strategi ini memungkinkan perbandingan lebih dari satu kurikulum dan sekaligus pencapaian setiap kurikulum diukur berdasarkan kriteria spesifik dari setiap kurikulum. Tahapan model multivariasi yaitu

   a. Mencari sekolah yang berminat dilakukan evaluasi;
   b. Implementasi program. Ketika tidak ada sekolahpencampuran, penekanannya mengarah ke partisipasi yang optimal.
   c. Saat itu kelompok menetapkan tujuan yang mencakup seluruh tujuan pengajaran misalnya metode global dan unsur, tes tambahan dapat disiapkan
   d. Ketika seluruh informasi yang diinginkan sudah terkumpul, baru komputer mulai bekerja
   e. Jenis analisa ini dapat dipergunakan agar mengetahui pengaruh bersama dari berbagai variabel yang memiliki perbedaan.

   Beberapa hambatan ditemui dalam model campuran multivariat ini, yaitu

   a. Test ini diharapkan dapat memberikan test yang signifikan secara statistik.

      Jadi untuk itu kita membutuhkan seratus kelas dengan sepuluh pengukuran, dan ini lebih memungkinkan dari sepuluh kelas dengan sepuluh pengukuran. Jadi model multivariat ini lebih cocok untuk evaluasi kurikulum skala besar.
   b. Terlalu banyak variabel yang perlu dihitung dalam satu waktu

Kemampuan komputer hanya sampai empat puluh variabel, sedangkan dengan model ini dapat dikumpulkan tiga ratus variabel.

c. Meskipun model multivariat telah mengurangi permasalahan kontrol sehubungan dengan eksperimen lapangan, masih menghadapi permasalahan komparatif.

Sebagai suatu sistem keberadaan kurikulum dalam dunia pendidikan diyakini bermanfaat bagi perubahan perilaku anak didik jika kurikulum tersebut dilaksanakan sesuai dengan aturan dan prosedur yang ditetapkan oleh para manajer pendidikan pada tingkat makro (menteri pendidikan, dirjen pendidikan dasar dan menengah, para direktur), tingkat messo (Gubernur, kepala dinas pendidikan dan kebudayaan provinsi, kabupaten/ kota) maupun tingkat mikro (kepala sekolah/madrasah, wakil kepala sekolah/ madrasah, pengawas, dan guru-guru) di dalam sistem persekolahan. Karena itu, penyelenggara pendidikan bertanggung jawab terhadap pencapaian keberhasilan pelaksanaan kurikulum yang ditetapkan. Oleh sebab itu, program penilaian merupakan serangkaian tindakan yang dilakukan dalam rangka penilaian kurikulum sebagai alat pengelola dan evaluator dalam menyelenggarakan penilaian kurikulum. Program penilaian kurikulum memuat hal-hal berikut:[37]

a. Penentuan tujuan program penilaian
b. Penilaian terhadap instrumen penilaian
c. Pengadministrasian penilaian
d. Pengolahan data
e. Penganalisaan penafsiran
f. Pendayagunaan hasil penilaian
g. Pencatatan dan pelaporan.

S. Hamid Hasan, proses yang dapat dilalui oleh seorang evaluator dalam melaksanakan evaluasi adalah:[38]

---

[37] Oemar Hamalik. (2008). *Manajemern Pengembangan Kurikulum,* Bandung: Remaja Rosdakarya, h.217.

[38] Zainal Arifin.*Konsep dan Model Pengembangan Kurikulum,* (Bandung: Remajarosdakarya, 2012), .263.

a. Kajian terhadap evaluan, yaitu langkah pertama yang harus dilakukan evaluator terhadap kurikulum atau bentuk kurikulum yang menjadi evaluannya. Tujuannya adalah untuk mendapatkan pemahaman terhadap karakteristik kurikulum. Evaluator harus mempelajari secara mendalam latar belakang kelahiran suatu kurikulum, landasan filosofis dan teoretis kurikulum tersebut, ide kurikulum, model kurikulum yang digunakan untuk dokuen kurikulum, proses pengembangan dokumen kurikulum, proses implementasi kurikulum dan evaluasi hasil belajar.
b. Pengembangan proposal evaluasi, berdasarkan kajian yang dilakukan pada langkah pertama maka evaluator kemudian mengembangkan proposalnya. Untuk itu maka evaluator memutuskan pendekatan dan jenis evaluasi yang akan dilakukan. Evaluator dapat menentukan apakah yang akan digunakannya adalah evaluasi kuantitatif ataukah evaluasi kualitatif.
c. Pertemuan dan diskusi, dengan pengguna jasa evaluasi merupakan langkah penting dan menentukan. Hasil diskusi dengan pengguna jasa akan menentukan apakah proposal yang diajukan akan dapat ditindaklanjuti atau tidak. Jika evaluator berhasil meyakinkan calon pengguna jasa evaluasi maka proposal yang diajukan mungkin akan disetujui dan pekerjaan evaluasi akan dapat dilaksanakan. Sebaliknya, jika pada pertemuan tersebut evaluator tersebut tidak berhasil meyakinkan calon pengguna jasa evaluasi maka proposal tersebut tidak terlaksana. Artinya, tidak ada pekerjaan evaluasi yang dilakukan berdasarkan proposal tersebut.
d. Revisi proposal, tidak lanjut dari hasil pertemuan antara pengguna jasa evaluasi dengan evaluator. Apabila dalam pertemuan dan pembicaraan tersebut berbagai komponen harus direvisi maka adalah kewajiban evaluator untuk melakukan revisi tersebut. Hasil revisi harus di-

perlihatkan kembali kepada pengguna jasa evaluasi dan disetujui.

e. Rekruitmen personalia, kegiatan ini bisa saja dilakukan ketika proposal disusun.

f. Pengurusan persyaratan administrasi, setiap kegiatan yang berkenaan dengan evaluasi kurikulum memerlukan berbagai formalitas administrasi. Evaluator harus mendapatkan persetujuan dari pengguna kurikulum, pimpinan sekolah atau atasannya dan mungkin juga dari pejabat yang terkait dengan masalah keamanan sosial politik.

g. Pengorganisasian pelaksanaan, suatu kegiatan manajemen yang tingkat kerumitannya ditentukan oleh ruang lingkup pekerjaan evaluasi dan jumlah evaluator yang terlibat. Semakin luas objek yang harus dievaluasi maka semakin banyak jumlah evaluator yang dibutuhkan dan akan semakin rumit pula pekerjaan manajemen yang harus dilakukan.

h. Analisis data, merupakan tindak lanjut setelah proses pengumpulan data evaluasi berhasil dilakukan. Ketika model yang digunakan adalah model kuantitatif dan dengan demikian data utama evaluasi adalah data kuantitatif. Proses selanjutnya dalam pengelolaan data pada umumnya menggunakan jasa komputer. Analisis data adalah pekerjaan professional dan harus dilakukan oleh evaluator utama beserta evaluator. Analisis data merupakan bentuk tanggungjawab professional dan memerlukan wawasan dan pemahaman terhadap evaluan untuk menghasilkan analisis yang dapat dipertanggungjawabkan.

i. Penulisan laporan, merupakan langkah yang harus dilakukan oleh evaluator dan para tim. Pada umumnya ada dua jenis laporan yang dapat dijadikan sebagai bentuk dalam penulisan hasil laporannya, diantaranya adalah (1) laporan eksekutif, yaitu model laporan yang ditu-

lis dan dikembangkan untuk dibaca oleh para eksekutif yang pada umumnya memiliki waktu yang terbatas, (2) laporan lengkap, yaitu model laporan yang dikembangkan untuk dibaca oleh orang yang memiliki waktu yang luang.

j. Pembahasan laporan dengan pengguna jasa, pembahasan ini diperlukan untuk melihat kelengkapan laporan. Dalam pembahasan ini jika pengguna jasa memerlukan tambahan informasi yang memang tercantum dalam kontrak maka adalah kewajiban evaluator untuk melengkapi laporan tersebut.
k. Penulisan laporan akhir, sebagai hasil dari revisi yang harus dilakukan evaluator kertika terjadi pembahasan laporan dengan pengguna jasa. Jika dalam pembahasan tersebut pihak pengguna sudah tidak mengajukan revisi maka laporan awal dapat langsung dijadikan laporan akhir. Jika dari hasil pembahasan diperlukan berbagai revisi maka evaluator harus menulis laporan akhir berdasarkan revisi tersebut.

Dalam konteks ini, evaluasi kurikulum yang dilaksanakan akan menghasilkan tindak lanjut dengan melakukan pembentukan ulang dan pelaksanaan ulang kurikulum. Proses yang ditempuh ini mensyaratkan pengaturan ulang dan penyesuaian kebiasaan pribadi cara guru mengajar, cara bekerja, penekanan program, ruang kelas untuk pembelajaran, dan penjadwalan program kurikulum. Itu berarti para penduduk berusaha untuk mengganti dari program sekarang dengan program baru dengan memodifikasi program baru yang dapat mencapai apa yang diinginkan dengan temuan bahwa ada penolakan besar atas kurikulum sebelumnya.

BAB V
MANAJEMEN SARANA PRASARANA

A. Pengertian Sarana Prasarana

Sarana adalah segala sesuatu yang dapat dipakai sebagai alat dalam mencapai maksud atau tujuan; alat; media.[1] Menurut E. Mulyasa, Sarana Pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar, mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja kursi, serta alat-alat dan media pengajaran. Sarana pendidikan merupakan sarana penunjang bagi proses belajar-mengajar. Menurut Tim Penyusun Pedoman Pembakuan Media Pendidikan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, yang dimaksud dengan: Sarana pendidikan adalah semua fasilitas yang diperlukan dalam proses belajar-mengajar, baik yang bergerak maupun yang tidak bergerak agar pencapaian tujuan pendidikan dapat berjalan dengan lancar, teratur, efektif dan efisien.[2]

Sedangkan pengertian prasarana secara etimologis (arti kata) prasarana berarti alat tidak langsung untuk mencapai tujuan. Dalam pendidikan misalnya: lokasi/tempat, bangunan sekolah, lapangan olah raga, uang dan sebagainya. Sedang sarana seperti alat langsung untuk mencapai tujuan pendidikan, misalnya: ruang, buku, perpustakaan, laboratorium dan sebagainya. Menurut Ibrahim Bafadal bahwa prasarana pendidikan adalah semua perangkat kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan proses pendidikan di sekolah.[3]

---

[1] Tim *Penyusun* Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia,* (Jakarta: Balai Pustaka, 1988). 700

[2] E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah,* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), 7 .

[3] Ibrahim Bafadal, *Seri Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Seko-*

Jadi, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud sarana pendidikan adalah semua fasilitas yang secara langsung dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, baik yang bergerak maupun yang tidak bergerak agar pencapaian tujuan pendidikan dapat berjalan dengan lancar, teratur, efektif dan efesien. Sedangkan yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran, seperti halaman, kebun, taman sekolah, jalan menuju sekolah, tetapi dimanfaatkan secara langsung untuk proses belajar mengajar, seperti taman sekolah untuk pengajaran biologi, halaman sekolah sebagai sekaligus lapangan olah raga, komponen tersebut merupakan sarana pendidikan.

Kepala sekolah harus mampu menganalisis ketersediaan sarana dan prasarana pada satuan pendidikan sesuai peraturan yang berlaku. Kemampuan menganalisis diawali dengan memahami konsep sarana dan prasarana pendidikan. Konsep sarana prasarana memfasilitasi kepala sekolah untuk memahami pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan yang meliputi pengadaan, pemanfaatan, pemeliharaan, penghapusan dan pelaporan. Untuk membangun pemahaman konsep tentang sarana prasarana pendidikan tersebut, kepala sekolah perlu mengingat kembali apa itu sarana dan prasarana pendidikan.

Sekolah yang memiliki sarana dan prasarana pendidikan yang lengkap sangat menunjang proses pendidikan di sekolah. Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 Tahun 2007 menyebutkan sarana adalah perlengkapan pembelajaran yang dapat dipindah-pindah sedangkan prasarana adalah fasilitas dasar untuk menjalankan fungsi sekolah. Khusus untuk jenjang SMK, terkait pengelolaan sarana dan prasarana sangat spesifik dengan karakteristik jurusan dan peminatan telah diatur pada Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 34 Tahun 2018 tentang Standar Nasional Sekolah Menengah Kejuruan / Mad-

---

lah, Manajemen Perlengkapan Sekolah Teori dan Aplikasi, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2003), 3

rasah Aliyah Kejuruan pada Lampiran VI Standar Sarana dan Prasarana. Pendapat lain, Nurochim menyatakan bahwa sarana pendidikan adalah semua perangkat peralatan, bahan dan perabot yang secara langsung digunakan dalam proses pendidikan di sekolah sedangkan prasarana pendidikan adalah semua perangkat kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan proses pendidikan di sekolah.[4]

B. Jenis – Jenis Sarana Prasarana

Prasarana pendidikan diklasifikasikan menjadi dua macam, pertama: prasarana pendidikan secara langsung digunakan untuk proses pembelajaran seperti ruang teori, ruang perpustakaan, ruang praktek ketrampilan, dan ruang laboratorium. Kedua; prasarana sekolah yang keberadaannya tidak langsung digunakan untuk proses pembelajaran, tetapi sangat menunjang terjadinya proses pembelajaran. Misalnya; ruang kantor, kantin sekolah, kamar kecil, jalan menuju sekolah, ruang guru, ruang kepala sekolah dan tempat parkir kendaraan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa sarana pendidikan adalah segala perangkat, peralatan, bahan dan perabot yang dapat dipindah-pindah yang secara langsung digunakan dalam proses pendidikan di sekolah. Sedangkan prasarana adalah fasilitas dasar yang secara tidak langsung menunjang untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Sarana pendidikan terdiri dari tiga kelompok besar yaitu:

1. Alat pelajaran adalah sarana pendidikan yang digunakan secara langsung dalam proses pembelajaran, misalnya; buku, alat tulis, penggaris, alat dan bahan praktikum.
2. Alat peraga adalah semua semua alat bantu proses pendidikan dan pengajaran yang dapat mempermudah dan memberikan pengertian kepada anak didik baik yang bersifat abstrak maupun konkret, misalnya gambar.

[4] Nurochim. *Administrasi Pendidikan*. (Bekasi: Gramata, 2016), 181

3. Media pembelajaran adalah sarana pendidikan yang digunakan sebagai perantara dalam pembelajaran. Media pembelajaran ini dibagi menjadi tiga jenis yaitu media audio, media visual dan media audio visual. Media audio seperti tape recorder, radio, lab bahasa, dan sebagainya. Media visual seperti poster, bagan, gambar, kartun, dan sebagainya. Media audio visual seperti film, vcd, dan sebagainya.

Adapun macam-macam prasarana yang diperlukan di sekolah demi kelancaran dan keberhasilan kegiatan proses pendidikan sekolah adalah:

1. Ruang kelas: tempat siswa dan guru melaksanakan proses kegiatan belajar mengajar.
2. Ruang perpustakaan: ruang untuk menyimpan dan memperoleh informasi dari berbagai jenis bahan pustaka.
3. Ruang laboratorium (tempat praktik): tempat siswa mengembangkanengetahuan sikap dan keterampilan serta tempat meneliti dengan menggunakan media yang ada untuk memecahkan suatu masalah atau konsep pengetahuan.
4. Ruang keterampilan: tempat siswa melaksanakan latihan mengenai keterampilan tertentu.
5. Ruang kesenian: adalah tempat berlangsungnya kegiatan-kegiatan seni.
6. Fasilitas olah raga: tempat berlangsungnya latihan-latihan olah raga.

Sedangkan komponen-komponen sarana dan prasarana pendidikan adalah:

1. Lahan

   Lahan yang diperlukan untuk mendirikan sekolah harus disertai dengan surat bukti kepemilikan yang sah dan lengkap (sertifikat), adapun jenis lahan tersebut harus memenuhi beberapa kriteria antara lain: lahan terbangun adalah lahan

yang di atasnya berisi bangunan dan lahan terbuka adalah lahan yang belum ada bangunan di atasnya.

a. Lahan kegiatan praktik adalah lahan yang digunakan untuk pelaksanaan kegiatan praktek.
b. Lahan pengembangan adalah lahan yang dibutuhkan untuk pengembangan bangunan dan kegiatan praktek. Lokasi sekolah harus berada di wilayah pemukiman yang sesuai dengan cakupan wilayah sehingga mudah dijangkau dan aman dari gangguan bencana alam dan lingkungan yang kurang baik.

2. Ruang

   Secara umum jenis ruang ditinjau dari fungsinya dapat dikelompokkan dalam:

   a. Ruang pendidikan

      Ruang pendidikan berfungsi untuk menampung proses kegiatan belajar mengajar teori dan praktik antara lain: ruang teori sejumlah rombel, ruang perpustakaaan, ruang laboratorium, ruang kesenian, ruang olah raga, ruang keterampilan.

   b. Ruang administrasi

      Ruang administrasi berfungsi untuk melaksanakan berbagai kegiatan kantor, yang terdiri atas: ruang kepala sekolah, ruang tata usaha, ruang guru, gudang.

   c. Ruang penunjang

      Ruang penunjang berfungsi untuk menunjang kegiatan yang mendukung proses kegiatan belajar mengajar antara lain: ruang ibadah, ruang serbaguna, ruang koperasi sekolah, ruang UKS, ruang OSIS, ruang BP, WC/jamban dan kamar mandi.

3. Perabot

   Secara umum perabot sekolah mendukung tiga fungsi yaitu: fungsi pendidikan, fungsi administrasi, fungsi penunjang. Jenis perabot sekolah dikelompokkan menjadi tiga macam:

a. Perabot pendidikan

   Perabot pendidikan adalah semua jenis mebel yang digunakan untuk proses kegiatan belajar mengajar. Adapun jenis, bentuk dan ukurannya mengacu pada kegiatan itu sendiri.

b. Perabot administrasi

   Perabot administrasi adalah perabot yang digunakan untuk mendukung kegiatan kantor. Jenis perabot ini banyak sekali ragam dan jenisnya.

c. Perabot penunjang

   Perabot penunjang adalah perabot yang digunakan atau dibutuhkan dalam ruang penunjang, seperti perabot perpustakaan, perabot UKS, perabot OSIS dan sebagainya.

4. Alat dan media pendidikan

   Setiap mata pelajaran sekurang-kurangnya memiliki satu jenis alat peraga praktek yang sesuai dengan keperluan pendidikan dan pembelajaran, sehingga proses pembelajaran tersebut akan berjalan dengan optimal.

   a. Buku atau modul

      Modul adalah sekumpulan bahan pelajaran yang digunakan dalam kegiatan proses belajar mengajar.

   b. Buku pegangan

      Buku pegangan digunakan oleh guru dan peserta didik sebagai acuan dalam pembelajaran yang bersifat normatif, adaptif dan produktif.

   c. Buku pelengkap

      Buku ini di gunakan oleh guru untuk memperluas dan memperdalam penguasaan materi.

   d. Buku sumber

      Buku ini dapat digunakan oleh guru dan peserta didik untuk memperoleh kejelasan informasi mengenai suatu bidang ilmu/keterampilan.

e. Buku bacaan

   Buku ini dapat digunakan oleh guru dan peserta didik sebagai bahan bacaan tambahan (non fiksi) untuk memperluas pengetahuan dan wawasan serta sebagai bahan bacaan (fiksi) yang bersifat relatif.

Standar sarana dan prasarana ini mencakup:

a. kriteria minimum sarana yang terdiri dari: perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, teknologi informasi dan komunikasi, serta perlengkapan lain yang wajib dimiliki oleh setiap sekolah,
b. kriteria minimum prasarana yang terdiri dari: lahan, bangunan, ruang-ruang, dan instalasi daya dan jasa yang wajib dimiliki oleh setiap sekolah.

Standar minimal prasarana setiap jenjang pada satuan pendidikan antara lain adalah:

a. Sebuah SD sekurang-kurangnya memiliki prasarana sebagai berikut:
   1) ruang kelas,
   2) ruang perpustakaan,
   3) laboratorium IPA,
   4) ruang pimpinan,
   5) ruang guru,
   6) tempat beribadah,
   7) ruang UKS
   8) jamban,
   9) gudang,
   10) ruang sirkulasi,
   11) tempat bermain/berolahraga.
b. Sebuah SMP sekurang-kurangnya memiliki prasarana sebagai berikut:
   1) ruang kelas,

2) ruang perpustakaan,
3) ruang laboratorium IPA, d) ruang pimpinan,
4) ruang guru,
5) ruang tata usaha, g) tempat beribadah, h) ruang konseling, i) ruang UKS,
6) j) ruang organisasi kesiswaan, k) jamban,
7) l) gudang,
8) m) ruang sirkulasi,
9) n) tempat bermain/berolahraga.

c. Sebuah SMA sekurang-kurangnya memiliki prasarana sebagai berikut:
1) ruang kelas,
2) ruang perpustakaan,
3) ruang laboratorium biologi,
4) ruang laboratorium fisika,
5) ruang laboratorium kimia,
6) ruang laboratorium komputer,
7) ruang laboratorium bahasa,
8) ruang pimpinan,
9) uang guru,
10) ruang tata usaha,
11) tempat beribadah,
12) ruang konseling,
13) ruang UKS,
14) ruang organisasi kesiswaan,
15) jamban,
16) gudang,
17) ruang sirkulasi,
18) tempat bermain/berolahraga

C. Tujuan dan Prinsip

Sarana prasarana digunakan dalam rangka upaya peningkatan atau mempertinggi mutu proses pembelajaran. Oleh karena

itu harus memiliki tujuan, berikut Tujuan Pengelolaan Sarana Prasarana Sekolah adalah :

1. Untuk mengupayakan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan melalui sistem perencanaan dan pengadaan yang hati-hati dan seksama. Dengan perkataan ini, melalui manajemen sarana dan prasarana pendidikan diharapkan semua perlengkapan yang didapatkan oleh sekolah adalah sarana dan prasarana yang berkualitas tinggi, sesuai dengan kebutuhan sekolah, dan dengan dana yang efisien.
2. Untuk mengupayakan pemakaian sarana dan prasarana secara tepat dan efisien.
3. Untuk mengupayakan pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah, sehingga keberadaannya selalu dalam kondisi siap pakai dalam setiap diperlukan oleh semua personel sekolah.

Agar program pendidikan bisa tercapai dengan baik ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan dalam mengelola sarana dan prasarana pendidikan di sekolah. Prinsip-prinsip yang dimaksud adalah:

1. Prinsip pencapaian tujuan, yaitu bahwa sarana dan prasarana pendidikan di sekolah harus selalu dalam kondisi siap pakai bilamana akan didayagunakan oleh personel sekolah dalam rangka pencapaian tujuan proses belajar mengajar.
2. Prinsip efisiensi, yaitu bahwa pengadaan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah hars dilakukan melalui perencanaan yang seksama, sehingga dapat diadakan sarana dan prasarana pendidikan yang baik dengan harga yang murah. Dan pemakaiannya pun harus dengan hati-hati sehingga mengurangi pemborosan.
3. Prinsip Administratif, yaitu bahwa manajemen sarana dan prasarana ndidikan di sekola harus selalu memper-

hatikan undang-undang, peraturan, instruksi dan petunjuk teknis yang diberlakukan oleh yang berwenang.

4. Prinsip kejelasan tanggung jawab, yaitu bahwa manajemen sarana dan prasarana pendidikan di sekolah harus di delegasikan kepada personel sekolah
5. Prinsip Kekohesifan, yaitu bahwa manajemen sarana dan prasarana pendidikan di sekolah itu harus direalisasikan dalam bentuk proses kerja yang sangat kompak.

Sarana prasarana digunakan dalam rangka upaya peningkatan atau mempertinggi mutu proses pembelajaran. Oleh karena itu diperhatikan prinsip pendayagunaannya antara lain :

1. Pendayagunaan sarana prasarana hendaknya dipandang sebagai bagian yang integral dari suatu sistem pengajaran dan bukan hanya sebagai alat bantu yang berfungsi sebagai tambahan yang digunakan bila dianggap perlu dan hanya dimanfaatkan sewaktu-waktu dibutuhkan.
2. Sarana prasarana hendaknya dipandang sebagai sumber belajar yang digunakan dalam usaha memecahkan masalah yang dihadapi dalam proses pembelajaran.
3. Guru hendaknya benar-benar menguasai teknik-teknik dari suatu sarana prasarana yang digunakan.
4. Guru seharusnya memperhitungkan untung ruginya pendayagunaan suatu sarana prasarana
5. Pendayagunaan sarana prasarana harus diorganisasi secara sistematis.
6. Jika sekiranya suatu pokok bahasan memerlukan lebih dari satu sarana prasarana maka guru dapat menggunakan sarana prasarana semaksimal mungkin sesuai dengan kebutuhan, hal tersebut digunakan agar dapat

D. Prosedur Manajemen Sarana Prasarana

Sarana danprasarana sebagai faktor yang berpengaruh (supporting unit) terhadap kualitas pembelajaran yang bermutu harus dikelola secara baik dan benar. Pengelolaan terhadap sarana dan

prasarana diantaranya menyangkut hal-hal sebagai berikut: 1) Perencanaan 2) pengadaan sarana dan prasarana, 3) pemanfaatan sarana dan prasarana, 4) pemeliharaan sarana dan prasarana, 5) penghapusan sarana dan prasarana, 6) pelaporan sarana dan prasarana.

1. Prosedur Perencanaan Sarana Prasarana

   Perencanaan sarana dan prasarana dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses perkiraan secara matang rancangan pembelian, pengadaan, rehabilitasi, distribusi atau pembuatan peralatan dan perlengkapan yang sesuai dengan kebutuhan sekolah.

   Tujuan perencanaan sarana dan prasarana pendidikan adalah: 1) untuk menghindari terjadinya kesalahan dan kegagalan yang tidak diinginkan, 2) untuk meningkatkan efektifitas dan efesiensi dalam pelaksanaannya. Salah rencana dan penentuan kebutuhan merupakan kekeliruan dalam menetapkan kebutuhan sarana dan prasarana yang kurang/ tidak memandang kebutuhan ke depan, dan kurang cermat dalam menganalisis kebutuhan sesuai dengan dana yang tersedia dan tingkat kepentingan.

   Adapun manfaat yang dapat diperoleh dengan dilakukannya perencanaan sarana dan prasarana pendidikan , yaitu: 1) dapat membantu dalam menentukan tujuan, 2) meletakkan dasar-dasar dan menentukan langkah-langkah yang akan dilakukan, 3)menghilangkan ketidakpastian, dan 4) dapat dijadikan sebagaisuatu pedoman atau dasar untuk melakukan pengawasan, pengendalian dan bahkan juga penilaian agar nantinya kegiatan dapat berjalan secara efektif dan efisien.

   Kegiatan pada tahap perencanaan sarana dan prasarana meliputi kegiatan merencanakan pengadaan, inventarisasi, pemeliharaan, dan penghapusan barang. Kegiatan-kegiatan tersebut harus tercantum dalam Rencana Kerja Sekolah (RKS). tahapan kegiatan perencaaan sebagai berikut:

a. Menganalisis rapor mutu pada standar sarana dan prasarana
b. Menyusun rencana pemenuhan standar standar sarana dan prasarana yang meliputi pengadaan, inventarisasi, pemeliharaan dan penghapusan pada Rencana Kerja Sekolah (RKS)
c. Melaksanakan pemenuhan standar sarana dan prasarana melalui kegiatan pengadaan, inventarisasi, pemanfaatan, pemeliharaan dan penghapusan
d. Mengevaluasi pelaksanaan pemenuhan standar sarana dan prasarana

Berikut contoh perencanaan pada pengadaan barang, baik bergerak maupun tidak bergerak, meliputi:

a. Perencanaan Pengadaan Barang Bergerak.
    1) Barang habis pakai.
        a) Menyusun daftar sarana sekolah yang disesuaikan dengan kebutuhan dan rencana kegiatan sekolah tiap bulan.
        b) Memperkirakan biaya untuk pengadaan barang tersebut setiap bulan.
        c) Menyusun rencana pengadaan barang tersebut menjadi rencana triwulan, tengah tahunan, dan kemudian menjadi rencana tahunan.
    2) Barang tidak habis dipakai.
        a) Menganalisis dan menyusun keperluan sarana dan prasarana sesuai dengan rencana kegiatan sekolah serta memperhatikan fasilitas yang masih ada dan yang masih dapat dipakai.
        b) Memperkirakan biaya sarana dan prasarana yang direncanakan dengan memperhatikan standar yang telah ditentukan.
        c) Menetapkan skala prioritas menurut dana yang tersedia, urgensi kebutuhan dan menyusun rencana pengadaan tahunan.

b. Perencanaan pengadaan barang tidak bergerak.
   1) Tanah
      a) Menyusun rencana pengadaan tanah berdasarkan analisis kebutuhan bangunan yang akan didirikan serta lokasi yang ditentukan berdasarkan pemetaan sekolah/site plan.
      b) Mengadakan survai tentang adanya fasilitas sekolah seperti: jalan, listrik, air, telepon, transportasi dan sebagainya.
      c) Mengadakan survai harga tanah.
      d) Menyusun rencana anggaran biaya bangunan.
   2) Bangunan
      a) Menyusun rencana bangunan yang akan didirikan berdasarkan analisis kebutuhan secara lengkap dan teliti.
      b) Mengadakan survai terhadap tanah dimana bangunan akan didirikan, luasnya, kondisi, situasi, status, perizinan dan sebagainya.
      c) Menyusun rencana konstruksi dan arsitektur bangunan sesuai pesanan.
      d) Menyusun rencana anggaran biaya sesuai harga standar yang berlaku di daerah yang bersangkutan.
      e) Menyusun pentahapan rencana anggaran biaya (RAB) yang disesuaikan dengan rencana pentahapan pelaksanaan secara teknis, serta memperkirakan anggaran yang akan disediakan setiap tahun, dengan memperhatikan skala prioritas yang telah ditetapkan berdasarkan kebijakan Dinas Pendidikan.

2. Prosedur Pengadaan Sarana Prasarana

Pengadaan adalah kegiatan yang dilakukan untuk menyediakan semua jenis sarana dan prasarana pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan/perencanaan dalam rangka menca-

pai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks pengadaan merupakan segala kegiatan yang dilakukan dengan cara menyediakan semua keperluan barang atau jasa berdasarkan hasil perencanaan dengan maksud untuk menunjang kegiatan pembelajaran agar berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Pengadaan sarana dan prasarana harus mengikuti Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.

Pengadaan sarana dan prasarana merupakan fungsi operasional pertama dalam manajemen sarana dan prasarana pendidikan. Fungsi ini padahakikatnya merupakan serangkaian kegiatan untuk menyediakan sarana dan prasarana pendidikan sesuai dengan kebutuhan, baik berkaitan dengan jenis dan spesifikasi, jumlah, waktu maupun tempat, dengan harga dan sumber yang dapat dipertanggungjawabkan. Ada beberapa cara pengadaan sarana dan prasarana, yaitu:

a. Pembelian

   Pembelian adalah merupakan cara pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan dengan jalan sekolah membayar sejumlah uang tertentu kepada penjual atau supplier untuk mendapatkan sejumlah sarana dan prasarana sesuai dengan kesepakatan kedua belah pihak. Pembelian dilakukan apabila anggarannya tersedia, seperti pembelian meja, kursi, bangku, lemari, papan tulis, wirelles, dan sebagainya. Pengadaan sarana dan prasarana dengan cara pembelian ini merupakan salah satu cara yang dominan dilakukan sekolah dewasa ini.

   Pembelian adalah pengalihan barang dari seseorang kepada orang lain atau antara satu pihak satu kepada pihak lain dengan menukarkan barang dengan sejumlah uang. Dalam melakukan transaksi tersebut baik itu penukaran menggunakan uang yang bersumber dari Anggaran pendapatan dan belanja negara (APBN) dan Anggaran pendapatan belanja daerah (APBD) diatur oleh Keputusan Presiden Nomor 80 Tahun 2003 tentang Pe-

doman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah dan disempurnakan dalam Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2012 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.

b. Pembuatan Sendiri

Pembuatan sendiri merupakan cara pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan dengan jalan membuat sendiri yang biasanya dilakukan oleh guru, siswa, atau pegawai. Pemilihan cara ini harus mempertimbangkan tingkat efektifitas dan efesiensinya apabila dibandingkan dengan cara pengadaan sarana dan prasarana pendidikan yang lain. Pembuatan sendiri biasanya dilakukan terhadap sarana dan prasarana pendidikan yang sifatnya sederhana dan murah, misalnya alat-alat peraga yang dibuat oleh guru atau murid.

c. Penerimaan Hibah atau Bantuan

Penerimaan hibah atau bantuan yaitu merupakan cara pemenuhan sarana dan prasaran pendidikan dengan jalan pemberian secara cuma-cuma dari pihak lain. Penerimaan hibah atau bantuan harus dilakukan dengan membuat berita acara.

d. Penyewaan

Penyewaan adalah cara pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan dengan jalan pemanfaatan sementara barang milik pihak lain untuk kepentingan sekolah dengan cara membayar berdasarkan perjanjian sewa-menyewa. Pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan dengan cara ini hendaknya dilakukan apabila kebutuhan sarana dan prasarana bersifat sementara dan temporer.

e. Pinjaman

Pinjaman adalah penggunaan barang secara cuma-cuma untuk sementara waktu dari pihak lain untuk kepentingan sekolah berdasarkan perjanjian pinjam meminjam.

Pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan dengan cara ini hendaknya dilakukan apabila kebutuhan sarana dan prasarana bersifat sementara dan temporer dan harus mempertimbangkan citra

f. Pendaurulangan

Pendaurulangan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan dengan cara memanfaatkan barang yang sudah tidak terpakai menjadi barang yang berguna untuk kepentingan sekolah.

g. Penukaran

Penukaran merupakan cara pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan dengan jalan menukarkan sarana dan prasarana yang dimiliki dengan sarana dan prasarana yang dibutuhkan organisasi atau instansi lain. Pemilihan cara pengadaan sarana dan prasarana jenis ini mempertimbangkan adanya saling menguntungkan diantara kedua belah pihak

h. Perbaikan atau Rekondisi

Perbaikan merupakan cara pemenuhan sarana dan prasarana pendidikan dengan jalan memperbaiki sarana dan prasarana yang telah mengalami kerusakan, baik dengan perbaikan satu unit sarana dan prasarana maupun dengan jalan penukaran instrumen yang baik di antara instrumen sarana dan prasarana yang rusak sehingga instrumen-instrumen yang baik tersebut dapat disatukan dalam satu unit atau beberapa unit, dan pada akhirnya satu atau beberapa unit sarana dan prasarana tersebut dapat dioperasikan atau difungsikan.

Pengadaan sarana dan prasarana di sekolah umumnya melalui prosedur berikut:

a. Menganalisis kebutuhan dan fungsi sarana dan prasarana.
b. Mengklasifikasikan sarana dan prasarana yang dibutuhkan.

c. Membuat proposal pengadaan sarana dan prasarana yang ditujukan kepada pemerintah bagi sekolah negeri dan pihak yayasan bagi sekolah swasta.
d. Bila disetujui maka akan ditinjau dan dinilai kelayakannya untuk mendapat persetujuan dari pihak yang dituju.
e. Setelah dikunjungi dan disetujui maka sarana dan prasarana akan dikirim ke sekolah yang mengajukan permohonan pengadaan sarana dan prasarana tersebut.

Proses pengadaan berbagai jenis sarana prasarana pendidikan, contohnya sebagai berikut:

a. buku: membeli, menerbitkan sendiri, menukar, menerima bantuan/hibah.
b. alat: membeli, membuat sendiri, menerima bantuan/hibah
c. perabot: membeli, membuat sendiri, menerima bantuan/hibah
d. bangunan: membangun baru, membeli bangunan, menyewa bangunan, menerima hibah bangunan.
e. tanah: membeli, menukar, menerima bantuan/hibah

3. Prosedur Penyimpanan Sarana Prasarana

Sarana dan prasarana merupakan sumber utama dalam penyelenggaraan pendidikan. Pelayanan sarana dan prasarana pendidikan agar dapat berfungsi secara efisien, efektif dalam mencapai tujuan pembelajaran, perlu disimpan dan ditata agar menjamin adanya kondisi yang higienik dan secara psikologis dapat menimbulkan minat belajar, hampir dari separuh waktunya siswa-siswa bekerja, belajar dan bermain di sekolah, karena itu lingkungan sekolah (sarana dan prasarana) harus aman, sehat, dan menimbulkan presefesi positif bagi siswa-siswanya.

Sebelum sarana dan prasarana dilakukan proses penyimpanan maka harus dipahami terlebih dahulu bagaimana prosedur melakukan inventarisasi sarana prasarana agar

memudahkan dalam penyimpanan dan pemeliharaannya. Inventarisasi berasal dari kata "inventaris"yang berarti daftar barang-barang, bahan dan sebagainya. Inventarisasi sarana dan prasarana pendidikan adalah pencatatan atau pendaftaran barang-barang milik sekolah ke dalam suatu daftar inventaris barang secara tertib dan teratur menurut ketentuan dan tata cara yang berlaku. Barang inventaris sekolah adalah semua barang milik negara (yang dikuasai sekolah) baik yang diadakan/dibeli melalui dana dari pemerintah maupun diperoleh sebagai pertukaran, hadiah atau hibah serta hasil usaha pembuatan sendiri di sekolah guna menunjang kelancaran proses belajar mengajar.

Inventarisasi Sarana Prasarana merupakan kegiatan mencatat, menyusun daftar Sarana Prasarana dan menatanya menurut kelompoknya. Semua sarana prasarana sekolah harus diinvetarisir -hal yang ditulis dalam buku inventaris sarana prasaran sekolah adalah jumlah, jumlah, jenis barang, kualitas, tahun pembuatan, merek.ukuran, haraga dan sebagainya. Khususnya untuk sarana dan prasarana pendidikan yang berasal dari pemerintah (milik Negara) wajib diadakan inventarisasi secara cermat, dengan menggunakan format-format yang telah ditetapkan. Atau mencatat inventarisasinya di dalam buku Induk Barang Inventaris dan Buku Golongan Inventaris. Buku inventaris ini mencatat semua barang inventaris milik sekolah menurut urutan tanggal, sedangkan buku golongan barang inventaris mencatat barang inventaris menurut golongan barang yang telah ditentukan.

Tiap sekolah wajib menyelenggarakan inventarisasi barang milik negara yang dikuasai/diurus oleh sekolah masing-masing secara teratur, tertib dan lengkap. Kepala sekolah melakukan dan bertanggung jawab atas terlaksananya inventarisasi fisik dan pengisian daftar inventaris barang milik negara yang ada di sekolahnya. Secara umum, inventarisasi dilakukan dalam rangka usaha penyempurnaan pengurusan dan pengawasan yang efektif terhadap sarana dan prasarana

yang dimiliki oleh suatu sekolah. Secara khusus, inventarisasi dilakukan dengan tujuan-tujuan sebagai berikut:

a. Untuk menjaga dan menciptakan tertib administrasi sarana dan prasarana yang dimiliki oleh suatu sekolah.
b. Untuk menghemat keuangan sekolah baik dalam pengadaan maupun untuk pemeliharaan dan penghapusan sarana dan prasarana sekolah.
c. Sebagai bahan atau pedoman untuk menghitung kekayaan suatu sekolah dalam bentuk materil yang dapat dinilai dengan uang.
d. Untuk memudahkan pengawasan dan pengendalian sarana dan prasarana yang dimiliki oleh suatu sekolah.

Daftar inventarisasi barang yang disusun dalam suatu organisasi yang lengkap, teratur dan berkelanjutan dapat memberikan manfaat, yakni sebagai berikut:

a. Menyediakan data dan informasi dalam rangka menentukan kebutuhan dan menyusun rencana kebutuhan barang.
b. Memberikan data dan informasi untuk dijadikan bahan/pedoman dalam pengarahan pengadaan barang.
c. Memberikan data dan informasi untuk dijadikan bahan/pedoman dalam penyaluran barang.
d. Memberikan data dan informasi dalam menentukan keadaan barang (tua, rusak, lebih) sebagai dasar untuk menetapkan penghapusannya.
e. Memberikan data dan informasi dalam rangka memudahkan pengawasan dan pengendalian barang.

Beberapa teknis yang berkenaan dengan bagaimana menata dan menyimpan sarana prasarana pendidikan:

a. Penataan Ruang dan Bangunan Sekolah

   Dalam mengatur ruang yang dibangun bagi suatu lembaga pendidikan atau sekolah, hendaknya dipertimbangkan hubungan antara satu ruang dengan ruang yang lainnya. Hubungan antara ruang-ruang yang di-

butuhkan dengan pengaturan letaknya tergantung kepada kurikulum yang berlaku dan tentu saja ini akan memberikan pengaruh terhadap penyusunan jadwal pelajaran.

b. Penataan Perabot Sekolah

   Tata perabot sekolah mencakup pengaturan barang-barang yang dipergunakan oleh sekolah, sehingga menimbulkan kesan kontribusi yang baik pada kegiatan pendidikan. Dalam mengatur perabot sekolah hendaknya diperhatikan macam dan bentuk perabot itu sendiri. Apakah perabot tunggal atau ganda, individual atau klasikal, hal yang harus diperhatikan dalam pengaturan perabot sekolah antara lain:

c. Perbandingan antara luas lantai dan ukuran perabot yang akan dipakai dalam ruangan tersebut:
   1) Kelonggaran jarak dan dinding kiri-kanan
   2) Jarak satu perabot dengan perabot lainnya
   3) Jarak deret perabot (meja-kursi) terdepan dengan papan tulis
   4) Jarak deret perabot (meja-kursi) paling belakang dengan tembok batas
   5) Arah menghadapnya perabot
   6) Kesesuaian dan keseimbangan
   7) Penataan perlengkapan Sekolah

d. Penyimpanan Media, Alat dan Bahan pembelajaran

   Penyipanan Media, Alat dan Bahan Belajar diatur dan ditata pada tempat yang aman, hygin, bersih, rapih, terawat, tempat kering dengan pencahayaan yang memadai dengan barang/benda yang disimpan. Agar Media, Alat dan Bahan Pembelajaran terjaga dan siap untuk digunakan.

4. Prosedur pemeliharaan, perawatan dan penghapusan sarana prasarana

   Prosedur Pemeliharaan, Perawatan dan Penghapusan Sarana

Prasarana sekolah harus dipahamami oleh para kepala sekolah. i merupakan penunjang untuk keaktifan proses belajar mengajar. Barang-barang tersebut kondisinya tidak akan tetap, tetapi lama kelamaan akan mengarah pada kerusakan, kehancuran bahkan kepunahan. Namun agar saran dan prasarana tersebut tidak cepat rusak atau hancur diperlukan usaha pemeliharaan yang baik dari pihak pemakainya. Pemeliharaan atau maintenanace merupakan suatu kegiatan yang rutin untuk merawat agar sarana dan prasarana pendidikan yang ada tetap dalam keadaan baik dan siap untuk dipergunakan.

Pemeliharaan adalah suatu kegiatan dengan pengadaan biaya yang termasuk dalam keseluruhan anggaran persekolahan dan diperuntukan bagi kelangsungan "building", "equipment", serta "furniture", termasuk penyediaan biaya bagi kepentingan perbaikan dan pemugaran, serta penggantian.

Ada 5 faktor yang mengakibatkan kerusakan pada bangunan, perabot dan perlengkapan sekolah, yaitu:

a. Kerusakan dikarenakan pemakaian dan pengrusakan, baik disengaja maupun yang tidak oleh pemakai.
b. Kerusakan dikeranakan pengaruh udara, cuaca, musim, maupun keadaan lingkungan.
c. Keusangan (out of date) disebabkan moderenisasi di bidang pendidikan serta perkembangannya.
d. Kerusakan karena kecelakaan atau bencana disebabkan kecerobohan dalam perencanaan, pemeliharaan, pelaksanaan, maupun penggunaan yang salah.
e. Kerusakan karena timbulnya bencana alam seperti banjir gempa.

Tujuan dari pemeliharaan sarana-prasarana sekolah dan lingkungannya secara ringkas ialah seperti uraian di bawah ini:

a. Mempertahankan kondisi bangunan atau komponenm

b. Mengoptimalkan usia pakai peralatan. Hal ini sangat penting terutama jika dilihat dari aspek biaya, karena untuk membeli suatu peralatan akan jauh lebih mahal jika dibandingkan dengan merawat bagian dari peralatan tersebut.
c. Menjamin kesiapan operasional peralatan untuk mendukung kelancaran pekerjaan sehingga diperoleh hasil yang optimal.
d. Menjamin ketersediaan peralatan yang diperlukan melalui pengecekkan secara rutin dan teratur.
e. Menjamin keselamatan orang atau siswa yang menggunakan alat tersebut.
f. Menjaga dan meningkatkan wujud bangunan serta menghindarkan dari pengaruhpengaruh yang merusak.
g. Membuat umur bangunan menjadi lebih panjang, ditinjau dari aspek: ekonomis, kekuatan, keamanan, kenyamanan dan penampilan bangunan.
h. Mewujudkan efisiensi/ekonomis kebutuhan besaran anggaran yang diperlukan.

Langkah-langkah dalam pemeliharaan sarana-prasarana sekolah dan lingkungan sekolah adalah sebagai berikut:

a. Membangkitkan rasa memiliki sekolah kepada seluruh siswa.
b. Membina siswa untuk disiplin dengan cara yang efektif dan di terima oleh semua siswa.
c. Memupuk rasa tanggung jawab kepada siswa untuk menjaga dan memelihara keutuhan dari sarana dan prasarana gedung sekolah yang ada.
d. Siswa dilibatkan dalam hal kegiatan positif
e. Sarana dan prasarana gedung sekolah disiapkan secara prima sehingga tidak mudah rusak jika digunakan secara benar. .
f. Memberikan arahan/pengaruh yang dapat menyebabkan guru dan kepala sekolah tergerak untuk melaksa-

nakan tugas dan kegiatannya secara bersama-bersama melakukan upaya pemeliharaan.

g. Melakukan pembinaan dan kerjasama dengan masyarakat di luar sekolah untuk andil di dalam menjaga gedung sekolah secara bersama-sama.

Pemeliharaan sarana dan prasarana adalah kegiatan untuk melaksanakan pengurusan dan pengaturan agar semua sarana dan prasarana selalu dalam keadaan baik dan siap untuk digunakan secara berdayaguna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan pendidikan. Pemeliharaan merupakan kegiatan penjagaan atau pencegahan dari kerusakan suatu barang, sehingga barang tersebut kondisinya baik dan siap digunakan. Pemeliharaan mencakup segala daya upaya yang terus menerus untuk mengusahakan agar peralatan tersebut tetap dalam keadaan baik. Pemeliharaan dimulai dari pemakaian barang, yaitu dengan cara hati-hati dalam menggunakannya. Pemeliharaan yang bersifat khusus harus dilakukan oleh petugas yang mempunyai keahlian sesuai dengan jenis barang yang dimaksud.

5. Penghapusan Sarana dan Prasarana

Penghapusan sarana dan prasarana merupakan kegiatan pembebasan sarana dan prasarana dari pertanggungjawaban yang berlaku dengan alasan yang dapat dipertanggungjawabkan. Penghapusan sebagai salah satu fungsi manajemen sarana dan prasaranapendidikan harus mempertimbangkan alasan-alasan normatif tertentu dalam pelaksanaannya. Oleh karena muara brbagai pertimbangan tersebut tidak lain adalah demi efektivitas dan efisiensi kegiatan. Penghapusan sarana dan prasarana pada dasarnya bertujuan untuk:

a. Mencegah atau sekurang-kurangnya membatasi kerugian/ pemborosan biaya pemeliharaan sarana dan prasarana yang kondisinya semakin buruk, berlebihan atau rusak dan sudah tidak dapat digunakan lagi

b. Meringankan beban kerja pelaksanaan inventaris

c. Membebaskan ruangan dari penumpukan barang-barang yang tidak dipergunakan lagi
d. Membebaskan barang dari tanggung jawab pengurusan kerja.

Ada beberapa alasan yang harus diperhatikan untuk dapat menyingkirkan atau menghapus sarana dan prasarana. Beberapa alasan tersebut yang dapat dipertimbangkan untuk menghapus sesuatu sarana dan prasarana harus memenuhi sekurang-kurangnya salah satu syarat di bawah ini.

a. Dalam keadaan sudah tua atau rusak berat sehingga tidak dapat diperbaiki atau dipergunakan lagi
b. Perbaikan akan menelan biaya yang besar sehingga merupakan pemborosan.
c. Secara teknis dan ekonomis kegunaannya tidak seimbang dengan besarnya biaya pemeliharaan
d. Tidak sesuai lagi dengan kebutuhan masa kini
e. Penyusutan di luar kekuasaan pengurus barang (misalnya barang kimia)
f. Barang yang berlebih jika disimpang lebih lama akan bertambah rusak dan tak terpakai lagi
g. Dicuri, terbakar, musnah sebagai akibat bencana alam.

Tata cara penghapusan sarana dan prasarana aset daerah khususnya sarana prasarana sekolah dirinci lebih detil sebagai berikut :

a. Penghapusan sarana dan prasarana yang rusak berat, tua dan berlebih, prosesnya adalah sebagai berikut:
    1) Pengurus barang menyusun daftar barang yang akan dihapus, yang berisi nomor urut, nomor kode barang, nama barang, merk/tipe, tahun pembuatan, harga satuan dan kondisi barang (rusak berat atau tua)
    2) KepalabSekolah mengusulkan penghapusan kepada Kepala Dinas Pendidikan

3) Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota/Provinsi meneruskan usul tersebut kepada kepala Pemerintah Daerah c.q. Bagian Aset Daerah (Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah)
4) Pembentukan panitia penghapusan oleh BPKAD yang menikdaklanjuti usulan Kepala Dinas Pendidikan untuk memastikan prosedur penghapusan aset daerah yang tepat .
5) Tim panitia penghapusan aset daerah meneliti barang-barang yang akan dihapus
6) Tim panitia aset daerah membuat Berita Acara Penelitian
7) Berdasarkan hasil penelitian,kalau dilelang tim panitia aset daerah aset daerah merekomendasikan Dinas Pendidikan membentuk panitia pelelangan.
8) Panitia pelelangan meminta bantuan Kantor Lelang Negara setempat untuk melelang barang yang dihapus
9) Penjualan melalui Kantor Lelang Negara dan hasilnya disetorkan ke Kas Negara setempat
10) Bila barang itu dimusnahkan, Kepala Dinas Pendidikan membentuk Panitia Pemusnahan melaporkan ke bagian aset daerah yang akan menindaklanjuti proses penghapusan aset daerah selanjutnya Kepala dinas membuat berita penghapusan.
11) Barang yang telah dihapus, dikeluarkan dari buku induk dan buku golongan barang inventaris sekolah.

b. Penghapusan gedung kantor/sekolah yang rusak berat, prosesnya adalah sebagai berikut:
   1) Kepala Sekolah mengusulkan penghapusan kepada Kepala Dinas Pendidikan Provinsi/Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota

2) Atas usulan Kepala Sekolah, Kepala Dinas Pendidikan Provinsi/ Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten/ Kota melaporkan ke pemerintah daerah unit aset daerah setempat untuk memproses permohonan penghapusan sarana dan prasarana yang dimaksud.
3) Pemerintah daerah pada unit aset daerah membentuk tim panita penghapusan aset daerah dengan SK Bupati untuk memastikan cara penghapusan sesuai peraturan pengelolaan aset pemerintah daerah yang berlaku.
4) Tim penghapusan aset pemerintah daerah mengadakan penelitian dan melaporkan hasil penelitianynya untuk menerbitkan izin tertulis.

c. Penghapusan barang yang dicuri, hilang terbakar, prosesnya adalah sebagai berikut:
1) Pengurus barang melaporkan kejadian-kejadian (kecurian, kehilangan, atau kebakaran) kepada Kepala Sekolah.
2) Kepala Sekolah mengadakan penyidikan dan membuat Berita Acara.
3) Kepala Sekolah melaporkan kejadian kepada pihak Kepolisian setempat disertai pembuatan Berita Acara.
4) Kepala sekolah melaporkan kejadian kepada Dinas Pendidikan Provinsi/ Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota dilampiri Berita Acara dari pihak Kepolisian.
5) Kemudian barang tersebut dihapuskan dari Buku Induk dan Buku Golongan Barang Inventaris.

d. Penghapusan sarana dan prasarana karena bencana alam

Tata caranya disamakan saja dengan penghapusan sarana dan prasarana yang rusak atau tua, hanya yang perlu ditambahkan adalah SK dari pemerintah daerah, yaitu

serendah-rendahnya Bupati yang menyatakan bahwa daerah tersebut telah terjadi bencana alam.

6. Pelaporan pengelolaan sarana prasarana

   Pelaporan sarana dan prasarana pendidikan dapat dilakukan sebagai berikut:

   a. Laporan triwulan mutasi barang inventaris

   1) Tiap sekolah dan unit pelaksana teknis wajib membuat daftar laporan triwulan mutasi barang inventaris rangkap. Laporan tersebut harus sudah disampaikan paling lambat 7 hari setelah berakhirnya triwulan tahun anggaran berjalan.
   2) Kantor Dinas Pendidikan Provinsi/Kab/Kota membuat rekapitulasi laporan triwulan yang berasal dari sekolah.

b. Laporan tahunan inventaris
   1) Tiap sekolah wajib mengisi Daftar Isian Inventaris dan Rekapitulasi Barang
   2) Inventaris rangkap 2 (dua). Laporan Tahunan Inventaris (yang membuat Daftar Isian Inventaris dan Rekapitulasi Barang Inventaris) disampaikan 1 set (asli) kepada Kepala Dinas Pendidikan Provinsi/Kabupaten/Kota setempat.
   3) Kantor Dinas Pendidikan Provinsi/Kabupaten/Kota wajib mengisi Daftar Isian Inventaris dan Dafta Rekapitulasi Laporan Tahunan Inventaris yang berasal dari sekolah.

c. Format Laporan Pengurus Barang terdiri dari:
   1) Buku Inventaris
   2) Rekap Buku Inventaris
   3) Laporan Mutasi Barang
   4) Daftar Mutasi Barang
   5) Rekapitulasi Daftar Mutasi Barang
   6) Daftar Usulan Barang yang akan dihapus

BAB VI
MANAJEMEN KEUANGAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

A. Pengertian

Kata "manajemen" (*management*) mempunyai beberapa arti, tergantung pada konteksnya. Dalam bahasa Inggris, management berasal dari kata kerja to manage yang dalam bahasa Indonesia dapat berarti mengurus,mengatur, mengemudikan, mengendalikan, mengelola, menjalankan melaksanakan dan memimpin5. Ada banyak pengertian manajemen yang telah dikemukakan oleh para ahli. Salah satunya adalah, Silalahi mengartikan "manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengisian staf, pemimpinan, dan pengontrolan untuk optimasi penggunaan sumber-sumber dan pelaksanaan tugas-tugas dalam mencapai tujuan organisasional secara efektif dan efisien".[1]

Dari beberapa pendapat mengenai manajemen yang di kemukakan para ahli, dapat di ambil pengertian bahwa manajemen merupakan suatu usaha mencapai tujuan tertentu dengan menggunakan dan memberdayakan semua sumber daya, baik manusia maupun sumber daya lainnya. Manajemen adalah seni. Seni dalam mengorganisasi sesuatu untuk mewujudkan seuatu tujuan tertentu. Institusi, organisasi, lembaga atau bahkan diri manusia, dan termasuk juga sekolah membutuhkan adanya manajemen. Dalam modul yang ditulis oleh Abdul Choliq, dikatakan bahwa manajemen merupakan kekuatan utama dalam organisasi apapun. Manajemen digunakan sebagai rujukan untuk mengatur atau mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan subsistemdan menghubungkannya dengan lingkungan organisasi, khususnya dalam

[1] John M.Echols dan Hasan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia*. PT. (Gramedia: Jakarta, 2005).33

pembinaan para anggotanya. Manajemen makin berkembang seiring dengan semakin kompleksnya tatanan kehidupan baik dalam organisasi pemerintah maupun lembaga-lembaga swasta karena tuntutan perkembangan zaman, manusia terus berupaya untuk mendapatkan alat pemecahan yang tepat guna, terpadu dan komprehensif. Demikian pula agar organisasi menjadi maju diperlukan manajemen yang baik untuk menata segala bidang yang ada di dalam organisasi yang bersangkutan, pembinaan terhadap anggota organisasi sebagai sumber daya manusia, bidang sarana dan prasarana, bidang administrasi dan termasuk juga bidang keuangan.

Manajemen keuangan merupakan salah satu substansi manajamen sekolah yang akan turut menentukan berjalannya kegiatan pendidikan di sekolah. Sebagaimana yang terjadi di substansi manajemen pendidikan pada umumnya, kegiatan manajemen keuangan dilakukan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan atau pengendalian.

Pengertian manajemen keuangan dalam arti sempit adalah tata pembukuan. Sedangkan dalam arti luas adalah pengurusan dan pertanggung jawaban dalam menggunakan keuangan baik pemerintah pusat maupun daerah. Adapun Maisyarah menjelaskan bahwa manajemen keuangan adalah suatu proses melakukan kegiatan mengatur keuangan dengan menggerakkan tenaga orang lain. Kegiatan ini dapat dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan sampai dengan pengawasan. Dalam manajemen keuangan disekolah tersebut dimulai dengan perencanaan anggaran sampai dengan pengawasan dan pertanggung jawaban keuangan.[2]

Manajemen keuangan dalam arti sempit adalah tata pembukuan. Sedangkan dalam arti luas adalah pengurusan dan pertang-

[2] Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta; Aditya Media & FIP UNY, 2000) 12

gung jawaban dalam menggunakan keuangan baik pemerintah pusat maupun daerah.[3]

Menurut R. Agus Sartono, manajemen keuangan dapat diartikan sebagai manajemen dana, baik yang berkaitan dengan pengalokasian dana dalam berbagai bentuk investasi secara efektif dan efesien maupun usaha pengumpulan dana untuk pembiayaan investasi atau pembelanjaan secara efesien.[4]

Manajemen keuangan merupakan salah satu substansi manajemen sekolah yang akan turut menentukan berjalannya kegiatan pendidikan di sekolah. Sebagaimana yang terjadi di substansi manajemen pendidikan pada umumnya, kegiatan manajemen keuangan dilakukan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan atau pengendalian.

Beberapa kegiatan manajemen keuangan yaitu memperoleh dan menetapkan sumber-sumber pendanaan, pemanfaatan dana, pelaporan, pemeriksaan dan pertanggungjawaban. Menurut Depdiknas (2000) bahwa manajemen keuangan merupakan tindakan pengurusan/ ketatausahaan keuangan yang meliputi pencatatan, perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban dan pelaporan. Dengan demikian, manajemen keuangan sekolah dapat diartikan sebagai rangkaian aktivitas mengatur keuangan sekolah mulai dari perencanaan, pembukuan, pembelanjaan, pengawasan dan pertanggungjawaban keuangan sekolah

Manajemen keuangan meliputi perencanaan financial, pelaksanaan, dan evaluasi. Jones mengemukakan financial planning is called budgeting merupakan kegiatan mengkoordinasi semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistematis tanpa terjadi efek samping yang merugikan. Implementation involves accounting atau pelaksanaan anggaran ialah kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat dan ke-

---

3 Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta; Aditya Media & FIP UNY, 2000) 13

4 Agus Sartono, *Manajemen keuangan Teori dan Aplikasi*, (Yogyakarta; FE UGM, 20010, 6.

mungkinan terjadi penyesuaian bila diperlukan. Evaluasi merupakan proses penilaian terhadap pencapaian tujuan.

Manajemen yang baik adalah manajemen yang tidak jauh menyimpang dari konsep, dan sesuai dengan objek yang ditanganinya serta tempat organisasi itu berada. Dengan demikian harus diketahui dengan jelas apa konsep yang akan diterapkan dan juga objek yang menjadi sasarannya agar manajemen ini berjalan optimal.

Maka berdasarkan pengertian tersebut manajemen keuangan disini mengarah pada uang dan bagaimana mengatur keuangan agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen keuangan dalam pendidikan menuntut lembaga pendidikan formal melakukan suatu usaha pengelolaan sumber keuangan, pemanfaatan keuangan, mengevaluasi serta mempertanggung jawabkan dengan baik.

B. Tahap – Tahap Manajemen Keuangan

Menurut Thomas. H. Jones, manajemen memiliki tahapan penting1.yang jika di terapkan dalam pengelolaan keuangan akan ditemukan singkronisasi, yaitu :[5]

1. Perencanaan, yaitu penyusunan anggaran (*budgeting*)

   Penganggaran merupakan proses kegiatan atau proses penyusunan anggaran (budget). Budget ini merupakan rencana operasional yang dinyatakan secara kuantitatif dalm bentuk satuan uang yang digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan lembaga dalam kurun waktu tertentu. Penganggaran memeliki beberapa karakteristik dan fungsi

   a. Karakteristik Anggaran

      Anggaran pada dasarnya memiliki dua sisi, yaitu sisi penerimaan dan sisi pengeluaran. Sisi penerimaan atau sisi pemerolehan biaya ditentukan oleh besarnya biaya yang diterima oleh lembaga dari summer dana, misalnya dari

[5] Tim dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung; Alfabeta, 2009). 257

pemerintah, masyarakat, orang tua peserta didik dan sumber-sumber lainnya.[6]

b. Fungsi Anggaran

Anggaran disamping sebagai alat untuk perencanaan dan pengendalian, juga merupakan alat Bantu bagi manajemen dalam mengarahkan suatu lembaga menempatkan organisasi dalam posisi yang kuat atau lemah. Oleh karena itu anggaran jiga dapat berfungsi sebagai tolak ukur keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Disaming itu, anggaran dapat pila dijadikan sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi pimpinan dan manajer dan karyawan untuk bekerja efisien dalam mencapai sasaran-sasaran lembaga.

c. Prinsip-Prinsip dan Prosedur Anggaran

Prinsip-prinsip penyusunan anggaran bila dikaitkan denggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian menurut Nanang Fattah adalah sebagai berikut :

1) Adanya pembagian wewenang dan tangggungjawab yang jelas dalam sisttem manajemen dan organisasi.
2) Adanya system akuntansi yang memadai dalam melaksanakan anggaran.
3) Adanya penelitian dan analisa untuk menilai kinerja organisasi.
4) Adanya dukungan dari pelaksana mulai dari tingkat atas sampai yang paling bawah.

d. Bentuk-bentuk Anggaran

Macam-macam bentuk anggaran adalah sebagai berikut:

1) Anggaran butir per butir (line item budget)

   Anggaran butir per butir ini merupakan bentuk

[6] Nanang Fatth, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung; Rosda, 2009). 47

anggaran yang paling simpel dan banyak digunakan. dalam bentuk ini setiap pengeluaran dikelompokkan berdasarkan kategori-kategori, misalnya gaji, upah, honor, menjadi satu kategori atau satu nomor atau butir, dan perlengkapan, sarana, material dengan butir tersendiri.

2) Anggaran program (Program budget system)

   Bentuk anggaran ini dirancang untuk mengidentifikasi biaya setiap program. Anggaran program dihitung berdasarkan jenis program. Sebagai bahan perbandingan kalau dalam anggaran butir per butir disebutkan gaji guru, sedangkan dalam anggaran program disebut gaji uuntuk perencanaan engajaran IPA sebagai salah satu komponen dan menyangkut semua kaitannya dengan pelajaran IPA[7]

3) Anggaran berdasarkan kinerja (Performance-based budget)

   Bentuk ini sesuai namanya menekankan kinerja (performance) dan bukan pada keterperincian dari suatu alokasi anggaran. Anggaran berdasarkan hasil ini merupakan alat manajemen yang dapat mengidentifikasi secara jelas satuan dari hasil suatu program dan sekaligus merinci butir per butir dari kegiatan yang harus dibiayai

e. Azas-Azas Dalam Anggaran

   Berikut in adalah Azas-Azas Dalam Anggaran dalam biaya pendidikan:

   1) Azas Plafond ; anggaran belanja tidak boleh melebihi jumlah tertinggi dari standar yang telah ditentukan.

[7] Tim dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung; Alfabeta, 2009). 262

2) Azas pengeluaran berdasarkan mata anggaran ; pengeluaran pembelanjaan harus didasrkan pada anggaran yang telah ditetapkan.

3) Azas tidak langsung ; adalah ketentuan bahwa setiap penerimaan uang tidak boleh digunakan secara langsung untuk keperluan pengeluaran.[8]

2. Pelaksanaan, yaitu pembukuan/akuntansi (*accounting*)

   Kegiatan kedua dalam manajemen pembiyaan adalah akuntansi, merupakan bahasa yang digunakan untuk mengembangkan hasil kegiatan ekonomi. Kegeiatan-kegiatan tersebut melibatkan konversi (perubahan) sumber daya yang ada menjadi barang dan jasa yang bisa dipakai. Oleh karena itu accounting berkaitan dengan mengukur dan menyingkap hasil dari kegiatan konversi sumber daya tadi.

   Fungsi akuntansi bagi badan usaha dan masyarakat adalah menyajikan informasi kuantitatif tertentu yang dapat digunakan oleh pimpinan entitas ekonomi maupun pihak lainnya untuk mengambil keputusan. Berikut ini adalah komponen-komponen system akuntansi : 1) Bagan perkiraan, 2) Buku besar 3) Jurnal, dan 4) Buku cek23.

3. Penilaian, yaitu pemeriksaan (*auditing*)

   Auditing adalah proses pengumpulan dan pengevaluasian barang bukti ttentang informasi yang dapat diukur mengenai suatu entitas ekonomi yang dilakukan oleh seorang yang kompeten dan independent untuk dapat menentukan dan melaporkan kesesuaian dimaksud dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan24. Dalam hal ini auditing berkaitan dengan pertanggung jawanban penerimaan, penyimpanan dan pembayaran atau penyerahan uang yang dilakukan bendaharawan kepada pihak-pihak yang berwenang. Adapun jenis-jenis auditing adalah sebagai berikut ;

[8] Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta; Aditya Media & FIP UNY, 2000) 319-320

a. Audit laporan keuangan

   Bertujuan menentukan apakah laporan keuangan secara keseluruhan yang merupakan informasi terukur yang akan diverifikasi, telah disajikan sesuuai dengan kriteria-kriteria tertentu.

b. Audit operasional

   Merupakan penelaahan atas bagian manapun dari prosedur dan metode operasi suatu organisasi unutk menilai efesiensi dan efektifitasnya. Dalam audit operasional, tinjauan yang dilakukan tidak terbatas pada masalah-masalah akuntansi, tetapi juga meliputi evaluasi terhadap strukstur organisasi, pemanfaatan komputer, metode produksi, dan bidang-bidang lain sesuai dengan keahlian auditor. Pada dasarnya auditor operasional cendrung memberikan saran perbaikan prestasi kerja dibandingkan melaporkan keberhasilan prestsasi kerja yang sekarang. Dalam hal ini audit operasional lebih merupakan konsultasi manajemen dari pada audit.

c. Audit ketaatan

   Audit ini bertujuan mempertimbangkan apakah audit (klien) telah mengikuti prosedur atau aturan tertentu yang telah ditetapkan pihak yang memiliki otoritas lebih tinggi. Hasil audit ketaatan biasanya tidak dilaporkan kepada pihak luar, tetapi dalam pihak tertentu dalam organisasi atau lembaga. Pimpinan organiisasi adalah pihak yang paling berkepentingan atas dipatuhinya prosedur dan aturan yang telah ditetapkan

Kegiatan lain yang berkaitan dengan manajemen keuangan adalah membuat laporan pertanggung jawaban keuangan kepada kalangan internal lembaga atau eksternal yang menjadistakeholder lembaga pendidikan. Pelaporan bisa dilakukan secara periodik seperti laporan tahunan dan laporan pada amasa akhir masa jabatan pimpinan

C. Prinsip Manajemen Keuangan

1. Prinsip-prinsip manajemen keuangan

   Manajemen keuangan sekolah perlu memperhatikan sejumlah prinsip. Undang-Undang No. 20 tahun 2003 pasal 48 menyatakan bahwa pengelolaan dana pendidikan berdasrkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi dan akuntabilitas publik. Di samping itu prinsip efektivitas juga perlu mendapat penekanan. Berikut ini dibahas masing-masing prinsip tersebut, yaitu transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan efisiensi.

   a. Transparansi

      Transparan berarti adanya keterbukaan. Transparan di bidang manajemen berarti adanya keterbukaan dalam mengelola suatu kegiatan. Di lembaga pendidikan, bidang manajemen keuangan yang transparan berarti adanya keterbukaan dalam manajemen keuangan lembaga pendidikan, yaitu keterbukaan sumber keuangan dan jumlahnya, rincian penggunaan, dan pertanggungjawabannya harus jelas sehingga bisa memudahkan pihak-pihak yang berkepentingan untuk mengetahuinya. Transparansi keuangan sangat diperlukan dalam rangka meningkatkan dukungan orangtua, masyarakat dan pemerintah dalam penyelenggaraan seluruh program pendidikan di sekolah.

      Disamping itu transparansi dapat menciptakan kepercayaan timbal balik antara pemerintah, masyarakat, orang tua siswa dan warga sekolah melalui penyediaan informasi dan menjamin kemudahan di dalam memperoleh informasi yang akurat dan memadai.

      Beberapa informasi keuangan yang bebas diketahui oleh semua warga sekolah dan orang tua siswa misalnya rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah (RAPBS) bisa ditempel di papan pengumuman di ruang guru atau di depan ruang tata usaha sehingga bagi sia-

pa saja yang membutuhkan informasi itu dapat dengan mudah mendapatkannya. Orang tua siswa bisa mengetahui berapa jumlah uang yang diterima sekolah dari orang tua siswa dan digunakan untuk apa saja uang itu. Perolehan informasi ini menambah kepercayaan orang tua siswa terhadap sekolah.

b. Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah kondisi seseorang yang dinilai oleh orang lain karena kualitas performansinya dalam menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan yang menjadi tanggung jawabnya. Akuntabilitas di dalam manajemen keuangan berarti penggunaan uang sekolah dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan dan peraturan yang berlaku maka pihak sekolah membelanjakan uang secara bertanggung jawab. Pertanggungjawaban dapat dilakukan kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah. Ada tiga pilar utama yang menjadi prasyarat terbangunnya akuntabilitas, yaitu (1) adanya transparansi para penyelenggara sekolah dengan menerima masukan dan mengikutsertakan berbagai komponen dalam mengelola sekolah , (2) adanya standar kinerja di setiap institusi yang dapat diukur dalam melaksanakan tugas, fungsi dan wewenangnya, (3) adanya partisipasi untuk saling menciptakan suasana kondusif dalam menciptakan pelayanan masyarakat dengan prosedur yang mudah, biaya yang murah dan pelayanan yang cepat.

c. Efektivitas

Efektif seringkali diartikan sebagai pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Garner mendefinisikan efektivitas lebih dalam lagi, karena sebenarnya efektivitas tidak berhenti sampai tujuan tercapai tetapi sampai pada kualitatif hasil yang dikaitkan dengan pencapaian visi lembaga. Effectiveness ‘’*characterized by qualitative out-*

comes". Efektivitas lebih menekankan pada kualitatif outcomes. Manajemen keuangan dikatakan memenuhi prinsip efektivitas kalau kegiatan yang dilakukan dapat mengatur keuangan untuk membiayai aktivitas dalam rangka mencapai tujuan lembagayang bersangkutan dan kualitatif outcomes-nya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

d. Efisiensi

Efisiensi berkaitan dengan kuantitas hasil suatu kegiatan. Efficiency "characterized by quantitative outputs". Efisiensi adalah perbandingan yang terbaik antara masukan (*input*) dan keluaran (*output*) atau antara daya dan hasil. Daya yang dimaksud meliputi tenaga, pikiran, waktu, biaya. Perbandingan tersebut dapat dilihat dari dua hal:

1) Dilihat dari segi penggunaan waktu, tenaga dan biaya:

Kegiatan dapat dikatakan efisien kalau penggunaan waktu, tenaga dan biaya yang sekecil-kecilnya dapat mencapai hasil yang ditetapkan. Ragam efisiensi dapat dijelaskan melalui hubungan antara penggunaan waktu, tenaga, biaya dan hasil yang diharapkan dapat dilihat pada gambar berikut ini: Hubungan penggunaan waktu, tenaga, biaya dan hasil yang diharapkan Pada gambar di atas menunjukkan penggunaan daya C dan hasil D yang paling efisien, sedangkan penggunaan daya A dan hasil D menunjukkan paling tidak efisien.

2) Dilihat dari segi hasil

Kegiatan dapat dikatakan efisien kalau dengan penggunaan waktu, tenaga dan biaya tertentu memberikan hasil sebanyak-banyaknya baik kuantitas maupun kualitasnya.

Ragam efisiensi tersebut dapat dilihat dari gambar

berikut ini: Hubungan penggunaan waktu, tenaga, biaya tertentu dan ragam hasil yang diperoleh Pada gambar di atas menunjukkan penggunaan waktu, tenaga, biaya A dan hasil B paling tidak efisien. Sedangkan penggunaan waktu, tenaga, biaya A dan hasil D paling efisien.[9]

Tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi emungkinkan terselenggaranya pelayanan terhadap masyarakat secara memuaskan dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal dan bertanggung jawab.

2. Prinsip Pengelolaan Keuangan Lembaga Pendidikan Islam

   Adapun Prinsip Pengelolaan Keuangan di Sekolah Islam Penggunaan keuangan didasarkan pada prinsip sebagai berikut :

   a. Hemat tidak mewah, efisien, dan sesuai dengan kebutuhan tekhnis yang disyaratkan.
   b. Terarah dan terkendali sesuai dengan rencana, program atau kegiatan.
   c. Keharusan penggunaan kemampuan.

   Dalam mengelola keuangan ini, kepala sekolah berfungsi sebagai "otorisator" dan "ordonator".Sebagai otorisator kepala sekolah diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang berkaitan dengan penerimaan atau pengeluaran anggaran. Sedangkan fungsi sebagai ordonator, kepala sekolah sebagai pejabat yang berwewenang melakukan pengujian dan memerintahan pembayaran atas segala tindakan berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan.[10]

D. Administrasi Keuangan Lembaga Pendidikan Islam

Sumber keuangan pada suatu sekolah/ sekolah Islam secara garis besar dapat dikelompokkan atas tiga sumber, yaitu:

[9] Diambil dan adaptasi dari Materi Pembinaan Profesi Kepala Sekolah/Madrasah. Direktorat Tenaga Kependidikan. Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan. Departemen Pendidikan Nasional. 2007)

[10] Diknas, *Pendekatan Kontekstual (Contekstual Teaching Learning/ Ctl)*, (Jakarta: Dikdasmen, 2002,)23

1. pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah maupun kedua- duanya,yang bersifat umum atau khusus dan diperuntukkan bagi kepentingan pendidikan;
2. orang tua atau peserta didik;
3. masyarakat, baik mengikat maupun tidak mengikat.

Adapun dimensi pengeluaran meliputi biaya rutin dan biaya pembangunan, Biaya rutin adalah biaya yang harus dikeluarkan dari tahun ke tahun, seperti gaji pegawai (guru dan non guru), serta biaya operasional, biaya pemeliharaan gedung, fasilitas dan alat-alat pengajaran (barang-barang habis pakai). Sementara biaya pembangunan misalnya, biaya pembelian atau rehab gedung, penambahan furnitur, serta biaya atau pengeluaran lain untuk barang-barang yang tidak habis pakai.[11]

Sumber keuangan sekolah ada dua macam, dari pemerintah dan non pemerintah. Keuangan dari pemerintah yaitu dari uang rutin dan uang pembangunan, sedangkan keuangan dari non pemerintah yaitu dari SPP dan sumbangan dari orang tua dan masyarakat, baik yang melalui komite sekolah, maupun yang langsung pada kepala sekolah.

Administrasi keuangan dan pertanggungjawabannya ditentukan oleh undang-undang. Kekuasaan otorisator dan ordonateur tidak boleh berfungsi sebagai bendaharawan. Otorisator berwenang mengeluarkan otorisasi, tapi dengan otorisasi itu tidak ada kekuasaan mengeluarkan uang dari kas bendaharawan. Ordonatuer berhak mengeluarkan surat perintah membayar uang tetapi tidak berhak menggunakannya tanpa otorisasi. Bendaharawan mengeluarkan uang tetapi tidak berhak mengeluarkan uang tanpa pengaturan pemerintah yang berwenang dalam hal ini.

Karena masalah keuangan merupakan masalah yang peka, maka perlu dikelola secara cermat, dan hati-hati. Untuk itu diperlukan pembukuan yang rapih serta benar tentang penerimaan dan pengeluaran uang. Pemegang keuangan itu perlu ditatar

[11] Sulistyorini, *Diktat Manajemen Pendidikan Islam*, (Tulungagung: STAIN Tulungagung, 2004). 131

mengenai pembukuan keuangan sekolah, prosedur penggunaan keuangan dan pertanggungjawaban.

Untuk mengamankan penggunaan keuangan tersebut, perlu diadakan pengawasan melekat (built in control). Kegiatan ini merupakan tugas dan kewajiban kepala sekolah dan wakil kepala sekolah bagian keuangan, peralatan, perlengkapan dan gedung sekolah.

Dengan pengawasan melekat akan ditemukan berbagai hambatan sedini mungkin yang disebabkan tidak sesuainya kegiatan dengan rencana dan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku, juga mampu mengambil tindakan perbaikan secara cepat dan tepat, sehingga hasil program dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan[12]

Setiap unit kerja berhubungan dengan masalah keuangan, demikian pula di lembaga Pendidikan Islam. Soal-soal yang menyangkut keuangan di madrasah pada garis besarnya berkisar pada : uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP), uang kesejahteraan personel dan gaji serta keuangan yang berhubungan langsung dengan penyelenggaraan madrasah seperti perbaikan sarana dan sebagainya.

Peningkatan kualitas pendidikan bukanlah tugas yang ringan karena tidak hanya berkaitan dengan permasalahan teknis, tetapi mencakup berbagai persoalan yang sangat rumit dan kompleks, baik yang berkaitan dengan perencanaan, pendanaan, maupun efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan sistem persekolahan, peningkatan kualitas pendidikan juga menuntut manajemen pendidikan yang lebih baik. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian

Balitbang Dikbud menunjukkan bahwa manajemen sekolah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas pendidikan. Untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas, perlu adanya pengelolaan secara menyeluruh dan professional terhadap sumber daya yang ada dalam lembaga pendidikan Islam. Salah

---

[12] Tim Pengembang Ilmu Pendidikan FIP-UPI, *Ilmu Dan Aplikasi Pendidikan*, (Bandung : PT. Imperial Bhakti Utama, 2008,), 168

satu sumber daya yang perlu dikelola dengan baik dalam lembaga pendidikan adalah masalah keuangan.

Dalam konteks ini, keuangan merupakan sumber dana yang sangat diperlukan madrasah sebagai alat untuk melengkapi berbagai sarana dan prasarana pembelajaran di madrasah, meningkatkan kesejahteraan guru, layanan, dan pelaksanaan program supervisi.[13]

Kelengkapan sarana dan sarasarana pembelajaran akan berimplikasi pada semangat siswa untuk belajar, dan memudahkan guru dalam mengajar. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di sekolah harus mengetahui dan mampu mengelola keuangan sekolah / madrasah dengan baik, bertanggung jawab dan transparan kepada masyarakat dan pemerintah.

Pengertian manajemen keuangan dalam arti sempit adalah tata pembukuan. Sedangkan dalam arti luas adalah pengurusan dan pertanggung jawaban dalam menggunakan keuangan baik pemerintah pusat maupun daerah. Adapun Maisyarah
menjelaskan bahwa manajemen keuangan adalah suatu proses melakukan kegiatan mengatur keuangan dengan menggerakkan tenaga orang lain. Kegiatan ini dapat dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan sampai dengan pengawasan. Dalam manajemen keuangan di sekolah tersebut dimulai dengan perencanaan anggaran sampai dengan pengawasan dan pertanggung jawaban keuangan[14]

Sumber keuangan pada suatu sekolah / madrasah secara garis besar dapat dikelompokkan atas tiga sumbe yaitu (1) Pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah maupun kedua- duanya. (2) orang tua atau peserta didik, (3) masyrakat, baik mengikat maupun tidak mengikat. Adapun dimensi pengeluaran meliputi biaya rutin dan biaya pembangunan[15]

---

[13] Campbell, R. F., dan Nystrand, *Introduction To Educational Administration*, (London: Allyn Press, 1983), 65

[14] Sulistyorini, *Diktat Manajemen Pendidikan Islam*, (Tulungagung: STAIN Tulungagung, 2004). 75

[15] E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Rosdakarya, 2002). 48

Biaya rutin adalah biaya yang harus dikeluarkan dari tahun ke tahun seperti gaji pegawai (guru dan non guru) serta biaya operasional, biaya pemeliharaan gedung, fasilitas, dan alat-alat pengajaran (barang-barang habis pakai). Sementara biaya pembangunan misalnya, biaya pembelian dan rehab gedung, penambahan furniture, serta biaya atau pengeluaran untuk barang-barang yang tidak habis pakai.

E. Prosedur Manajemen Keuangan

1. Perencanaan Anggaran Sekolah/ Madrasah

   Kepala sekolah diharuskan mampu menyusun Rencana Anggaran dan Pendapatan Belanja Sekolah (RAPBS). Untuk itu kepala sekolah mengetahui sumber-sumber dana yang merupakan sumber daya sekolah. Sumber dana tersebut antara lain meliputi anggaran rutin, Dana Penunjang Pendidikan (DPD), Subsidi Bantuan Penyelenggaraan Pendidikan (SBPP), Bantuan Operasional dan Perawatan (BOP), Bantuan Operasional Sekolah (BOS),(BP3), donatur, badan usaha, serta sumbangan lain-lain. Untuk sekolah-sekolah swasta sumber dana berasal dari SPP, subsidi pemerintah, donatur, yayasan, dan masyarakat secara luas.

   Selain itu, biasanya madrasah juga mengembangkan penggalian dana dalam bentuk:

   a. Amal Jariyah. Amal jariyah diwujudkan berupa sumbangan orang tua siswa baru. Formula sumbangan ini diberikan setelah siswa dinyatakan diterima menjadai siswa pada suatu sekolah. Sifat amal jariyah ini tidak mengikat, sukarela dan pembayarannya bisa diangsur.
   b. Zakat Mal. Dalam hal ini, BP3 bisa mengedarkan formulir jakaat mal kepada orang tua siswa pada setiap bulan Ramadhan.
   c. Uang syukuran. Orang tua diharapkan bisa mengisi khas madrasah secara sukarela sebagai rasa syukur tatkala anaknya naik kelas.

d. Amal Jum'atau. Sebagai salah satu sarana untuk ikhlas beramal bagi setiap siswa, maka BP3 bisa mengedarkan kotak amal kepada siswa secara sukarela.[16]

Setelah mengetahui sumber dana yang ada, selanjutnya sekolah/madrasah membuat RAPBS. Dalam menyusun RAPBS kepala sekolah sebaiknya membentuk tim dewan guru. Setelah itu tim dan kepala sekolah menyelesaikan tugas, memerinci semua anggaran pendapatan dan belanja sekolah. Dengan pelibatan para guru ini akan siperoleh rencana yang mantap, dan secara moral semua guru dan kepala sekolah merasa bertanggunng jawab terhadap keberhasilan rencana tersebut.

Dalam menetapkan jumlah anggaran, dua hal yang perlu diperhatikan yaitu unit cost (satuan biaya) dan volume kegiatan. Untuk anggaran rutin SBPP, BOS, jenis kegiatan dan satuan biayanya sudah ditentukan. Kepala sekolah bersama dengan staf sekolah diharapkan dapat menyusun prioritas penggunaan dana permata anggaran secara cermat.

Rencana pembiayaan adalah berkaitan dengan penjabaran pembiayaan dari program kerja tahunan sekolah atau madrasah. Pembiayaan yang direncanakan baik penerimaan maupun penggunaannya selama satu tahun itulah yang dituangkan dalam Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) atau Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM).

Dalam Depdiknas dijelaskan ada beberapa langkah dalam penyusunan RAPBS, yaitu:

e. Menginventaris program/kegiatan sekolah selama satuntahun mendatang;
f. Menyusun program/kegiatan tersebut berdasarkan jenis kerja dan prioritas;

[16] Sulistyorini, *Diktat Manajemen Pendidikan Islam*, (Tulungagung: STAIN Tulungagung, 2004). 75

g. Menghitung volume, harga satuan dan kebutuhan dana untuk setiap komponen kegiatan;
h. Membuat kertas kerja dan lembaran kerja, menentukan sumber dana dan pembebanan anggaran serta menuangkannya ke dalam format baku RAPBS/RAPBM;
i. Menghimpun data pendukung yang akuratb untuk bahan acuan guna mempertahankan anggaran yang diajukan.

Belanja sekolah sangatlah ditentukan oleh besarnya anggaran pendapatan atau penerimaan sekolah yang diterima dari berbagai sumber, langsung tau tidak langsung. Pengeluaran sekolah tersebut dapat dikategorikan kepada beberapa hal, yaitu:

a. Pengeluaran untuk pelaksanaan pembelajaran
b. Pengeluaran untuk tata usaha sekolah
c. Untuk pemeliharaan sarana dan prasarana (fasilitas) sekolah
d. Pengeluaran untuk kesejahteraan pegawai
e. Pengeluaran untuk administrasi
f. Untuk pembinaan teknis pendidikan, dan
g. Untuk pendataan

2. Pelaksanaan Anggaran Belanja Sekolah/ Madrasah

Dalam mempergunakan anggaran, ada azas yang lazim dijadikan pedoman yaitu azas umum pengeluaran negara, bahwa manfaat penggunaan uang negara minimal harus sama apabila uang tersebut dipergunakan sendiri oleh masyarakat. azas ini tercermin dalam prinsip-prinsip yang dianut dalam pelaksanaan APBN seprti prinsip efisiensi, pola hidup sederhana, hemat dan sebagainya.

Tugas menejemen keuangan dapat dibagi tiga fase, yaitu financial planning, implementation, and evaluation. Jones mengemukakan perencanaan finansial yang disebut budgeting, merupakan kegiatan mengkoordinasi semua sumber

daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistimatis tanpa menyebabkan efek samping yang merugikan. Implementation involves accounting (pelaksanaan anggaran) ialah kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat dan kemungkinan terjadi penyesuaian jika diperlukan. Evaluation involces merupakan proses evaluasi terhadap pencapaian sasaran.[17]

Komponen utama manajemen keuangan meliputi, (1) prosedur anggaran; (2) prosedur akuntansi keuangan; (3) pembelajaran, pergudangan, dan prosedur pendistribusian; (4) prosedur investasi, dan (5) prosedur pemeriksaan.[18] Dalam pelaksanaannya, manajemen keuangan ini menganut asas pemisahan tugas antara fungsi otorisator, ordonator dan bendaharawan.

Diatas sudah dijelaskan bahwa otorisator adalah pejabat yang diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang mengakibatkan penerimaan dan pengeluaran anggaran. Kordonator adalah pejabat yang berwenang melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan yang dilakukan berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan. Adapun bendaharawan adalah pejabat yang berwenang melakukan penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran uang atau surat-surat berharga lainnya yang dapat dinilai dengan uang serta diwajibkan membuat perhitungan dan pertanggungjawaban.

Kepala sekolah/madrasah, sebagai manajer, berfungsi sebagai otorisator, dan dilimpahi fungsi, fungsiordonator untuk memerintahkan pembayaran. Namun, tidak dibenarkan melaksanakan fungsi bendaharawan karena berkewajiban elakukan pengawasan ke dalam. Bendaharawan, di samping mempunyai fungsi-fungsi bendaharawan, juga dilimpahi fungsi ordonator untuk menguji hak atas pembayaran.

[17] E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Rosdakarya, 2002). 48
[18] E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Rosdakarya, 2002). 49

Bendaharawan sekolah/madrasah dalam mngelola keuangan sekolah hendaknya memperhatikan beberapa hal sebagai berikut :

d. Hemat sesuai dengan kebutuhan.
e. Terarah dan terkendali sesuai dengan rencana.
f. Tidak diperkenankan untuk kebutuhan yang tidak menunjang proses belajar mengajar, seperti ucapan selamat, hadiah, pesta.

Berkaitan dengan hal tersebut dapat ditetapkan panca tertib, yaitu : (1) tertib program, (2) tertib anggaran, (3) tertib administrasi, (4) tertib pelaksanaan, dan (5) tertib pengendalian atau pengawasan.[19]

3. Penyelenggaraan Pembukuan dan Pelaporan Anggaran

Pembukuan anggaran, baik penerimaan maupun pengeluaran harus dilakukan secara tertib, teratur dan benar. Hal ini dilakukan supaya dapat membuat suatu laporan keuangan dan penggunaannya yang jujur dan dapatdipertanggung jawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan yang berlaku.

Adapun untuk menunjang pengelolaan keuangan yang baik, kepala sekolah hendaknya memperhatikan :

Perlengkapan administrasi keuangan, yaitu sekolah memiliki tempat khusus untuk menyimpan perlengkapan administrasi keuangan, memiliki alat hitung, dan memiliki buku-buku yang dibutuhkan.

Sekolah memiliki RAPBS yang telah disyahkan oleh yang berwenang, serta memiliki program penjabarannya. Pengadministrasian keuangan, yaitu sekolah memiliki logistik (uang dan barang) sesuai dengan mata anggaran dan sumbrer dananya masing- masing sekolah memiliki buku setoran keuangan Bank/KPKN/yayasan, memiliki daftar penerimaan gaji/honor guru dan tenaga lainnya, dan yang

[19] E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Rosdakarya, 2002). 48

terakhir sekolah memiliki laporan keuangan triwulan dan tahunan.[20]

4. Pelaksanaan Pengawasan Anggaran

Pengawasan juga bisa disebur dengan kontrol manajerian (controlling) adalah merupakan salah satu fungsi manajemen dalam organisasi. Fungsi tersebut mutlak harus dilakukan dalam setiap organisasi karena ketidak mampuan atau kelalaian untuk melakukan fungsi tersebut akan sangat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi.

Pelaksanaan anggaran sekolah harus dikontrol oleh kepala sekolah/madrasah sebagai manajer sekolah. Hal ini dilaksanakan agar upay tidak ada penyelewengan atau penyimpangan dalam penggunaan anggaran sekolah, sehingga bisa mencapai tujuan dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam melaksanakan pengawasan yang diteruskan dengan pemeriksaan ada beberapa butir pertanyaan yang dapat diajukan yaitu:

a. Apakah laporan keuangan disusun menurut ketentuan yang berlaku?
b. Apakah laporan keuangan disusun secara konsisten dari waktu keuangan waktu?
c. Apakah penjelasan dalam laporan keuangan diberikan secara memadai?

Ketiga pertanyaan ini hendaknya dijawab ya agar memudahkan penerimaan keberhasilan kegiatan. Agar pengawasan yang dilaksanakan bisa berjalan secara efektif ada beberapa criteria yang diperhatikan, yaitu (1) berkaitan erat dengan hasil yang diinginkan, (2) obyektif, (3) lengkap, (4) tepat pada waktunya, dan (5) dapat diterima. Adapun menurut Likert suatu pengawasan akan berfungsi secara efektif, jika perhatiannya ditekankan pada beberapa hal sebagai berikut : Pengawasan harus memungkinkan manajer dan para

[20] Tim dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung; Alfabeta, 2009).43

pegawainya merencanakan dan mengukur prestasi kerjanya sehingga keputusannya dapat dijadikan sebagai dasar pengetahuan dan perkiraan yang dapat diinformasikan.

Suatu pengawasan harus memungkinkan para manajer mendeteksi deviasi dari standar yang ada pada waktu mengerjakan kontrol tersebut. Pengawasan harus memungkinkan sebagai alat untuk menetapkan penghargaan, penyeleksian, dan kompensasi berdasarkan suatu prestasi kerja yang sebenarnya, dari pada berdasarkan perkiraan tentang perilaku bawahannya.

Pengawasan harus dapat menjadi motifasi yang nerangsang untuk mencapai prestasi yang lebih baik, sehingga pengawasan tersebut mampu menjelaskan sampai sejauh mana orang-orang akan diukur dan diberi suatu kesempatan untuk mengukur efektifitas yang mereka miliki. Pengawasan mampu sebagai media komunikasi yang mencakup konsep-konsep umum untuk membicarakan kemajuan organisasi.[21]

[21] Sulistyorini, *Diktat Manajemen Pendidikan Islam*, (Tulungagung: STAIN Tulungagung, 2004). 75

BAB VII
MANAJEMEN KONFLIK DALAM PENDIDIKAN ISLAM

A. Pengertian Konflik

Sebelum membahas penjelasan lebih lanjut maka ada baiknya penulis membahas sedikit lebih banyaknya mengenai pengertian konflik. Secara etimologi konflik berasal dari kata latin yaitu "*con*" berarti bersama-sama dan "*fliegere*" yang berarti benturan atau tabrakan. Jadi konflik dalam kehidupan sosial adalah benturan dalam kepentingan, keinginan, pendapat dan lain-lain yang sulit untuk dipahami oleh masing-masing individu.

Robbins dalam organization behavior menjelaskan bahwa, konflik adalah suatu proses interaksi yang terjadi akibat adanya ketidak sesuaian antara dua pendapat sudut pandang yang berpengaruh atas pihak-pihak yang terlibat baik pengaruh positif maupun negatif.[1] Luthansmengemukakan bahwa konflik adalah kondisi yang ditimbulkan oleh adanya kekuatan yang saling bertentangan. Kekuatan-kekuatan ini bersumber dari keinginan manusia. Husaini, konflik ialah pertentangan antara dua atau lebih terhadap satu hal atau lebih dengan sesama anggota organisasi atau dengan organisasi lain. Dari ketiga pengertian di atas, maka definisi konflik yang dikemukakan oleh Handoko,konflik adalah proses pengarahan ketidak sesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja atau karena ke-

[1] Robbins, Stephen P. *Teori Organisasi Struktur Desain dan Aplikasi*, Alih Bahasa: Udaya Yusuf, (Jakarta: Arcan, 1996.) 2454

nyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.[2]

Konflik pada awalnya dianggap sebagai suatu penyimpangan terhadap norma dan nilai-nilai yang berlaku di masyarakat maupun aturan organisasi, namun dengan meningkatya pengetahuan maka pandangan terhadap konflik mengalami perubahan. Aldarg, R.J dan Stearns membagi transisi pemikiran tentang konflik kedalam tiga fase yaitu: pandangan tradisional, pandangan hubungan manusia, dan pandangan interaksionis/pluralis. Pandangan tradisional, konflik dipersepsikan sebagai peristiwa yang negative dan identik dengan kekacauan, destruktif, dan dapat merugikan kelangsungan organisasi, karena itu harus dicegah dan bila perlu ditiadakan. Pandangan tradisional konsisten terhadap sikap-sikap dominan mengenai perilaku kelompok sehingga konflik mempunyai konotasi negatif, sebagai dampak komunikasi yang buruk, kurangya kepercayaan antara anggota, dan pimpinan tidak tanggap terhadap aspirasi dan kebutuhan para anggota kerja.

B. Penyebab Konflik

Penyebab konflik secara khusus adalah sebagai berikut:[3]

1. Konflik diri sendiri dengan seseorang dapat terjadi karena perbedaan peranan (atasan dengan bawahan), kepribadian, dan kebutuhan (konflik bertikal).
2. Konflik diri sendiri dengan kelompok dapat terjadi karena individu tersebut melanggar norma-norma kelompoknya, atau individu bersangkutan telah melanggar norma-norma kelompok sehingga dimusuhi atau dikucilkan oleh kelompoknya. Berubahnya visi, misi, tujuan, sasaran, policy, strategi, dan aksi individu tersebut dengan visi, misi, tujuan, sasaran, policy, strategi, dan aksi organisasi.

---

[2] Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006) .387

[3] ldag, R.J dan Stearns T.M, *Management*, (Cincinati South :Western Publishing, 1990). 156.

3. Kelompok dengan kelompok dalam sebuah organisasi dapat terjadi karena ambisi salah satu atau kedua kelompok untuk lebih berkuasa, ada kelompok yang menindas, ada kelompok yang melanggar norma-norma budaya kelompok lainnya, ketidakadilan kelompok lainnya, dan keserakahan kelompok lainnya (konflik primordial).
4. Konflik antar organisasi terjadi dapat karena perebutan kekuasaan, baik ekonomi maupun politik (konflik horizontal dan konflik elit politik).

Secara umum konflik dapat terjadi karena:

1. SARA (suku, agama, ras, dan antar golongan), ancaman status, penduduk pendatang dengan penduduk asli, WNI dengan pribumi, antarwarga yang bertikai (konflik horizontal);
2. Salah satu atau kedua belah pihak menunjukan permusuhan dan menghalangi usaha masing-masing untuk mencapai tujuan.
3. Persaingan tidak sehat;
4. Perbedaan persepsi terutama dalam interprestasi dalam bahasa dan makna hukum;
5. Hambatan-hambatan komunikasi;
6. Ketidaksesuaian dengan visi, misi, tujuan, sasaran, policy, strategi, dan aksi yang telah disepakati atau terjadi ketidakpercayaan atau kecurangan;
7. Kepribadian yang tidak cocok antara satu dengan yang lainnya;
8. Orang-orang mempunyai tugas-tugas yang saling tergantung satu sama lain yang membutuhkan kerja sama, namun sasarannya berbeda atau terjadi konflik kepentingan;
9. Orang-orang yang dipaksa bekerja keras dalam waktu yang lama:

10. Perbedaan dalam nilai dan keyakinan yang menyebabkan kecurigaan

C. Proses Terjadinya konflik

Konflik tidak akan terjadi secara mendadak tanpa sebab dan proses, akan tetapi melalui tahapan-tahapan tertentu. Hendricks, mengidentifikasikan bahwa, proses terjadinya konflik terdiri dari tiga tahapan: pertama, peristiwa sehari-hari, adanya tantangan, sedangkan yang ke tiga timbulnya pertentangan-pertentangan.

Menurut Robbins proses terjadinya konflik menjadi lima tahap, yaitu potensi oposisi atau ketidak cocokan kognisi dan personalisasi; maksud niat, perilaku dan hasil.[4]

Pada tahap Ke I, menurut kondisi yang menciptakan konflik. Yang menjadi sumber atau variabel konflik adalah komunikasi, struktur dan pribadi. Pada variabel komunikasi bias disebabkan olehsemantik, kesalahpahaman, jumlah informasi yang terlalu banyak atau lebih sedikit. Pada variabel struktur konflik biasa terjadi karena perbedaan derajat spesialisasi tugas berbeda, akan tetapi satu sama lain berhubungan dengan kepentingan yang berbeda. Faktor penyebab lainnya adalah gaya kepemimpinan, sistem imbalan dan derajat kepemimpinan, sistim imbalan dan derajat ketergantungan individu dari setiap dari setiap tingkat atau derajat tugas yang berbeda. Untuk faktor awal variabel pribadi disebabkan oleh kepribadian.

Pada Tahap Ke II, adalah kognisi dan personalisasai. Pada tahap ini konflik yang dipersepsikan merupakan kesadaran satu pihak atau lebih atas adanya kondisi yang menciptakan peluang terjadinya konflik. Jadi persepsi akan membangun perasaan adanya konflik atau tidak. Sedangkan pada variabel konflik yang dirasakan seseorang atau pihak tertentu muncul keterlibatan emosional dalam satu konflik berupa kecemasan, ketegangan, frustasi dan kekerasan.

[4] Robbins, Stephen P. *Teori Organisasi Struktur Desain dan Aplikasi*, Alih Bahasa: Udaya Yusuf, (Jakarta: Arcan, 1996), a557

Pada Tahap Ke III, terdiri dari variabel tertentu akan mencapai tujuan tanpa menghiraukan dampaknya pada pihak lain. Variabel kerjasama merupakan bentuk kolaborasi dimana masing-masing pihak yang berkonflik berupaya saling memenuhi kepentingan bersama. Pada variabel kompromi, masing-masing pihak saling melepaskan atau mengurangi tuntutannya. Menghindari merupakan bentuk upaya menjauhkan diri atau menarik diri dari konflik, dan variabel akomodasi merupakan bentuk memuaskan lawan dari kepentingan pribadi.

Pada Tahap Ke IV, munculnya konflik terbuka. Konflik ini dikemukakan secara terang-terangan (terbuka), menyimpang dari maksud awalnya.

Pada tahap Ke V, adalah hasil. Tahap ini dapat menghasilkan dua variabel yaitu fungsional dan disfungsional. Pada hasil fungsional konflik dapat meningkatkan kinerja, sedangkan apabila berdampak disfungsional maka akan menimbulkan penurunan kinerja.Dari beberapa tahap proses terjadinya knflik di atas dalam sehari-hari ditandai adanya individu merasa tidak puas kadang-kadang berlalu begitu saja dan muncul kembali saat individu merasakan adanya gangguan. Apabila terjadi masalah, individu saling memepertahankan pendapat dan menyalahkan pihak lain. Masing-masing anggota menganggap perbuatan yang dilakukan sesuai dengan standar aturan organisasi.

D. Dampak Konflik terhadap Lembaga pendidikan Islam

Konflik atau pertentangan dapat terjadi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, atau kelompok dengan kelompok. Konflik dapat terjadi di antara pihak yang mempunyai tujuan sama karena salah satu pihak atau kedua belah pihak merasa dirugikan. Individu dan kelompok dalam organisasi mengembangkan keahlian dan pandangan yang berbeda tentang, tugas dengan yang lain, yang dalam interaksinya dapat menimbulkan konflik.

Di sekolah, konflik dapat terjadi dalam semua tingkatan, baik intrapersonal, interpersonal, intragroup, intergroup, intraorganisasi, maupun inteorganisasi.[5]

1. Konflik intrapersonal, yaitu konflik internal yang terjadi dalam diri seseorang. Konflik interpersonal yang akan terjadi ketika individu harus memilih dua atau lebih tujuan yang Saling bertentangan, dan bimbang mana yang harus dipilih untuk dilakukan. Misalnya, konflik antara tugas sekolah dengan acara pribadi. Konflik ini bisa diibaratkan seperti makan buah simalakama, dimakan salah tidak juga salah, dan keduapilihan yang ada memiliki akibat yang seimbang. Konflik intrapersonal juga bisa disebabkan oleh tuntutan tugas yang melebihi kemampuan.
2. Konflik interpersonal, yaitu konflik yang terjadi antara individu. Konflik interpersonal terjadi ketika adanya di mana hasil bersama sangat menentukan. Misalnya konflik antar tenaga kependidikan dalam memilih mata pelajaran unggulan daerah.
3. Konflik interpersonal, yaitu konflik yang terjadi antar individu. Konflik interpersonal terjadi ketika adanya perbedaan tentang isu tertentu, tindakan dan tujuan di mana hasil bersama sangat menentukan. Misalnya konflik antara tenaga kependidikan dalam memilih mata pelajaran unggulan daerah.
4. Konflik intragroup, yaitu konflik antar anggota dalam satu kelompok. Setiap kelompok dapat mengalami konflik substantive atau efektif. Konflik intergroup terjadi karena adanya saling ketergantungan, perbedaan persepsi, perbedaan tujuan, dan meningkatnya tuntutan akan keahlian. Misalnya konflik antara kelompok guru kesenian memandang bahwa untuk membelajarklan lagu tertentu dan melatih pernapasan perlu disuarakan dengan ketas, sementara kelompok guru matematika merasa terganggu, karena para peserta didinya tidak konsentrasi belajar.

---

[5] Hendrick William, *Bagaimana Mengelola Konflik Petunjuk Praktis Untuk Manajemen KonflikYang Efektif,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 46.

5. Konflik intraorganisasi, yaitu konflik yang terjadiantar bagian dalam suatu organisasi. Misalnya konflik antara bidang kurikulum dengan bidang kesiswaan. Konflik intra organisasi meliputi empat subjenis.
   a. Konflik vertikal, yang terjadi antara pimpinan dan bawahan yang tidak sependapat tentang cara terbaik untuk menyelesauikan sesuatu. Misalnya antar karyawan atau departemen yang memiliki hierarkhi yang sama dalam organisasi. Misalnya konflik antartenaga kependidikan.
   b. Konflik horizontal, yang tertjadi antar karyawan atau departemen yang memiliki hierearkhi yang sama dalam organisasi. Misalnya konflik antartenaga kependidikan.
   c. Konflik lini-staf, yang sering terjadi karena adanya perbedaan pendapat persepsi tentang keterlibatan staf dalam proses pengambilan keputusan oleh manajer lini. Misalnya konflik antara kepala sekolah dengan tenaga administrasi.
   d. Konflik peran, yang terjadi karena seseorang memiliki lebih dari satu peran. Misalnya kepala sekolah menjabat sebagai ketua dewan pendidikan.
6. Konflik interorganisasi, yanbg terjadi antarorganisasi. Konflik interorganisasi terjadi karena mereka memiliki saling ketergantungan satu sama lain, konflik terjadi bergantung pada tindakan suatu organisasi yang menyebabkan dampak negatif terhadap organisasi lain. Misalnya konflik yang terjadi antara sekolah dengan salah satu organisasi masyarakat.

Konflik di sekolah dapat menimbulkan dampak positif dan negatif, serta dapat mendorong inovasi, kreativitas dan adaptasi. Sekolah yang tidak berkembang bisa jadi disebabkan oleh kepala sekolah yang terlalu mudah merasa puas dengan prestasi yang telah dicapai, sehingga kurang peka terhadap perubahan maupun gagasan baru.

Meskipun konflik sering bermanfaat bagi kemajuan sekolah, tetapi dapat menurunkan ketegangan, dan stres. Konflik dapat

berakibat positif atau menguntungkan dan negatif atau merugikan.

1. Akibat positif atau menguntungkan.
    a. Menimbulkan kemampuan instropeksi diri. Konflik dapat dirasakan oleh pihak lain, dan mereka dapat mengambil keuntungan sehingga mampu melakukan instropeksi diri, karena mengetahui sebab-sebab terjadinya konflik.
    b. Meningkatkan kinerja. Konflik bisa menjadi cambuk sehingga menyebabkan peningkatan kinerja. Konflik dapat mendorong individu untuk menunjukkan kepada orang lain bahwa dia mampu meningkatkan kinerja dan mencapai sukses.
    c. Pendekatan yang lebih baik. Konflik bisa menimbulkan kejutan (surprise) karena kehadirannya sering tidak diduga, sehingga setiap orang berusaha lebih hati-hati dalam berinteraksi, dan menyebabkan hubungan yang lebih baik.
    d. Mengembangkan alternatif yang lebih baik. Konflik bisa menimbulkan hal-hal yang merugikan pihak tertentu jika terjadi antara atasan dan bawahan, misalnya tidak memberikan suatu jabatan atau memberio hukuman yang berlebihan. Kondisi ini sering menjadi tantangan untuk mengembangkan solusi yang lebih baik.
2. Akibat negatif atau merugikan
    a. Subjektif dan emosional. Pada umumnya pandangan pihak yang sedang konflik satu sama lain sudah tidak objektif dan bersifat emosional.
    b. Apriori. Jika konflik sudah meningkat bukan hanya subjektivitas dan emosional yang muncul tetapi dapat menyebabkan apriori, sehingga pendapat pihak lain selalu dianggap salah dan dirinya selalu merasa benar.
    c. Saling menjatuhkan. Konflik yang berkelanjutan bisa mengakibatkan saling benci, yang memuncak dan men-

dorong individu untuk melakukan tindakan kurang terpuji untuk menjatuhkan lawan, misalnya memfitnah, menghambatm dan mengadu.

d. Stres. Konflik yang berkepanjangan, tidak saja dapat menurunkan kinerja, tetapi bisa menimbulkan stres. Stres terjadi karena konflik yang berkepanjangan menimbulkan ketidakseimbangan fisik dan psikis, sebagai bentuk reaksi terhadap tekanan yang intesitasnya sudah terlalu tinggi.

e. Frustasi. Konflik dapat memacu berbagai pihak yang terlibat untuk lebih berprestasi, tetapi jika konflik tersebut sudah pada tingkat yang cukup parah dan di antara pihak-pihak yang terlibat ada yang lemah mentalnya bisa menimbulkan frustasi.

Di sekolah pun, konflik dapat berdampak positif dan negatif. Positifnya antara lain: (1) Memungkinkan ketidakpuasan yang tersembunyi muncul ke permukaan, sehingga sekolah sebagai suatu organisasi dapat melakukan penyesuaian; (2) Mendinamiskan suatu organisasi sekolah, sehingga tidak berjalan rutin dan statis. Sedangkan negatifnya antara lain: (1) Menciptakan suasana tidak nyaman dan tidak kondusif sehingga menghambat komunikasi dan bahkan menimbulkan ketegangan; (2) Menimbulkan perpecahan dalam sekolah yang dapat menganggu perhatian guru dan tenaga kependidikan terhadap program sekolah.

Mengingat konflik tidak dapat dihindari, maka pendekatan yang baik untuk diterapkan kepala sekolah adalah mencoba memanfaatkan konflik sedemikian rupa, sehingga dapat dengan tepat dan efektif untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di sekolah harus mampu mengelola konflik dengan baik sehingga memberikan manfaat positif dan terhindar dari akibat yang negatif. Kepala seharusnya tidak mengelak terhadap adanya konflik, tetapi mengelolanya agar dapat mendorong sekolah menjadi dinamis dan konflik tidak menghambat program sekolah.

E. Manajemen Konflik sebagai upaya peningkatan lembaga pendidikan

Konflik akan terjadi di sekolah sejalan dengan meningkatnya kompleksitas kehidupan dan tuntutan pekerjaan, sehingga kepala sekolah harus mampu mengendalikannya, karena dapat menurunkan prestasi dan kinerja. Kemampuan mengendalikan konflik yang terjadi di sekolah menuntut keterampilan manajemen tertentu, yang disebut manajemen konflik.

Manajemen konflik sedikitnya memiliki tiga tahapan sebagai berikut. Pertama, perencanaan analisis konflik. Tahap ini merupakan tahap identifikasi masalah yang terjadi, untuk menentukan sumber penyebab dan pihak-pihak yang terlibat. Konflik yang sudah dalam tahap potensi memerlukan stimulus agar menjadi terbuka dan dapat dikenali. Kedua, penilaian konflik. Tahap ini dilakukan untuk mengetahui kondisi konflik dan pemecahannya. Apakah masih pada titik kritis yang dapat menimbulkan dampak positif, atau baru dalam tersembunyi, sehingga perlu diberi stimulus agar mendekati titik kritis dan memberikan dampak positif. Ketiga, pemecahan konflik. Tahap ini merupakan tindakan untuk memecahkan konflik, termasuk memberi stimulus jika masih dalam tahap tersembunyi dan perlu dibuka.

Kepala sekolah dapat menjadi pihak utama dalam konflik-konflik yang terjadi di sekolah, yakni melibatkan diri secara aktif dalam situasi konflik yang berkembang, pada kasus apapun kepala sekolah harus menjadi seorang partisipan yang terampil dalam dinamika konflik, sehingga dapat meningkatkan prestasi seluruh tenaga kependidikan di sekolah. Meskipun konflik sudah meruncing dan menganggu pembelajaran, serta membahayakan pencapaian tujuan pendidikan, kepala sekolah tetap harus dapat mengatasinya. Untuk dapat mengatasi konflik perlu memahami sebab dan sumbernya: berdasarkan pemahaman akan sebab dan sumber konflik dapat dicarikan jalan pemecahan yang paling baik.

Konflik yang dapat dikelola dengan baik dapat digunakan untuk mempromosikan dan mencapai perubahan-perubahan

yang dikehendaki. Pendekatan penanganan konflik perlu dikembangkan dengan mempertimbangkan keuntungan berbagai hal, seperti sifat anggota yang dihadapi, situasi dan kondisi secara keseluruhan. Dalam hal ini perlu dipertimbangkan bagaimana dampak konflik terhadap individu, baik yang terkait maupun tidak yang tersedia untuk mengelola konflik tersebut dan derajat kekuatan yang dimiliki secara keseluruhan.

Thomas mengembangkan lima kecenderungan proses alamiah dalam penyelesaian konflik, yaitu penghidaran diri, kompetisi, penyesuaian diri, kompromi, dan kolaborasi. Kecenderungan ini disusun berdasarkan derajat kemampuan untuk memuaskan kepentingan orang lain dan kepentingan diri sendiri. Kecenderungan tersebut bukan satu-satunya pendekatan atau cara untuk menyelesaikan, dan mengelola konflik. Jika konflik sudah benar-benar meluas maka usaha penyelesaian masalah perlu dilakukan melalui pertemua tatap muka dengan pihak yang bertentangan untuk mengadakan negosiasi, menjalin kerjasama,-menghindarkan konflik dengan meningkatkan kualitas personil yang menjadi sumber pertentangan sehingga dapat mengubah sikap dan perilakunya.

Kepala sekolah harus memahami kecenderungan-kecenderungan proses alamiah dalam penyelesaian konflik di atas. Di samping itu, harus memahami berbagai pendekatan pemecahanynya, agar dapat memilih salah satu pendekatan yang paling tepat untuk menyelesaikan konflik di sekolahnya.

Berdasarkan kecenderungan proses alamiah dalam penyelesaian konflik yang dikemukakan Thomas, dapat diidentifikasikan pendekatan penyelesaian konflik sebagai berikut:[6]

1. Mempersatukan (*integrating*)

   Merupakan salah satu pendekatan penyelesaian konflik melalui tukar menukar informasi dan ada keinginan untuk mengamati perbedaan serta mencari solusi yang dapat diterima oleh semua pihak. Pendekatan ini diasosiasikan den-

[6] Thomas, Alih Bahasa: Nunuk Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 1991) 76.

gan pemecahan masalah yang sangat efektif jika isu konflik sangat kompleks. Penyelesaian konflik denan pendekatan mempersatukan (integrating) mendorong tumbuhnya berpikir kreatif yang menekankan diri sendiri dan orang lain dalam mempersatukan informasi dari perspektif yang berbeda. Namun demikian pendekatan penyelesaian konflik ii menjadi tidak efektif jika kelompok yang berselisih itu kurang memiliki komitmen atau jika waktu menjadi sesuatu yang sangat penting, karena penyelesaian konflik dengan cara mempersatukan membutuhkan waktu yang cukup panjang. Penyelesaian ini juga bisa menimbulkan frustasi terutama dalam konflik tingkat tinggi, karena penalaran dan pertimbangan rasional seringkali dikalahkan oleh komitmen emosional.

2. Membantu (*obliging*)

Menetapkan nilai yang tinggi untuk orang lain sementara dirinya sendiri dinilai rendah. Pendekatan ini juga dapat dipakai secara sengaja untuk mengangkat dan menghargai orang lain, membuat mereka merasa lebih baik dan senang terhadap sesuatu. Penggunaan pendekatan penyelesaian konflik membantu orang lain (*obliging*) dengan menaikkan statusnya sangat bermanfaat, terutama jika peran kepala sekolah secara politis tidak berada dalam posisi yang membahayakan. Pendekatan rela membantu berperan dalam mnenyempitkan perbedaan antar kelompok dan mendorong mereka untuk mencari persamaan. Perhatian tinggi akan menyebabkan orang lain puas dan merasa keinginannya terpenuhi, sehingga mau mengorbankan sesuatu yang penting bagi dirinya. Jika digunakan secara efektif, maka pendekatan penyelesaian konflik ini dapat mengharmoniskan dan melanggengkan hubungan. Pendekatan ini juga tanpa disadari dapat secara cepat membuat orang rela mengalah. Melalui pendekatan ini kepala sekolah dapat menerima kekuasaan orang lain, dan meluangkan waktu memperkirakan situasi serta kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi.

3. Mendominasi (*dominating*)

   Pendekatan ini menekankan pada diri sendiri dan meremehkan kepentingan orang lain, sehingga kewajiban bisa dikalahkan oleh keinginan pribadi. Pendekatan ini efektif digunakan untuk menentukan keputusan secara cepat, dan jika permasalahan tersebut kurang penting. Pendekatan ini merupakan reaksi untuk mempertahankan diri yang tercermin dalam sebuah penyerangan untuk menang, sehingga lahir falsafah "lebih baik menyerang daripada diserang". Pendekatan ini paling tepat digunakan dalam keadaan mendesak, sepanjang kepala sekolah merasa memiliki hak, sesuai hati nurani.

4. Menghindar (*avoiding*)

   Pendekatan ini tidak menempatkan nilai pada diri sendiri atau orang lain, tetapi berusaha menghindar dari kenyataan, termasuk tanggung jawab atau menghindar dari kenyataan, termasuk mengelak. Kepala sekolah yang menggunakan pendekatan ini akan lari dari peristiwa yang dihadapi, dan meninggalkan pertarungan untuk mendapatkan hasil. Pendekatan ini paling efektif digunakan jika suatu peristiwa tidak penting, sehingga tindakan menangguhkan dibolehkan untuk mendinginkan konflik. Pendekatan ini juga efektif jika waktu memang sangat diperlukan. Namun pendekatan ini dapat membuat orang lain frustasi karena jawaban penyelesaian konflik sangat lambat, dan menimbulkan rasa kecewa sehingga konflik bisa meledak.

5. Mengadakan kompromi (*compromising*).

   Pendekatan ini memiliki keseimbangan yang sedang dalam memperhatikan diri sendiri dan orang lain, sebagai jalan tengah. Dalam pendekatan ini setiap orang memiliki sesuatu untuk diberikan dan menerima sesuatu, kompromi akan menjadi salah jika salah satu pihak salah, tetapi akan menjadi kuat jika kedua sisi benar. Pendekatan ini paling efetif jika pendekatan lain gagal, dan dua pihak mencari penyelesaian jalan tengah. Pendekatan ini bisa menjadi pemecah perbeda-

an, sehingga kompromi hamper selalu dijadikan sarana oleh semua pihak yang berselisih untuk memberikan jalan keluar atau pemecah masalah.

Sehubungan dengan pendekatan manajemen konflik di atas, sedikitnya terdapat empat strategi untuk menyelesaikan konflik yang efektif di sekolah, yaitu menggunakan konfrontasi, menggunakan gaya tertentu, memperbaiki praktik organisasi, serta mengadakan perubahan peran dan struktur organisasi.

1. Konfrontasi digunakan untuk mencapai penyelesaian yang menguntungkan kedua belah pihak yang terlibat dalam konflik (win-win). Melalui teknik ini konflik didiskusikan untuk mencari jalan keluar melalui negosiasi, dengan bantuan pihak ketiga, atau keputusan integratif.
2. Gaya penyelesaian tertentu diterapkan secara alamiah, sehingga penyelesaian konflik dibiarkan secara wajar mengikuti lima kecenderungan di atas.
3. Perbaikan praktik organisasi dilakukan jika hasil evaluasi menunjukkan bahwa konflik terjadi karena praktik organisasi sekolah yang kurang tepat. Sehubungan dengan itu, dilakukan langkah-langkah perbaikan visi, misi, tujuan sekolah, klarifikasi peran dan fungsi setiap tenaga kependidikan nonguru, dan mengadakan pelatihan untuk meningkatkan profesionalisme.
4. Perubahan struktur organisasi sekolah dilakukan jika hasil evaluasi menunjukkan bahwa konflik yang terjadi merupakan akibat dari struktur organisasi sekolah yang kurang baik.

Terdapat dua hal penting yang perlu diperhatikan kepala sekolah dalam menerapkan manajemen konflik di sekolah. Pertama jika kepala sekolah yakin bahwa konflik yang terjadi belum mencapai titik kritis, maka sebaiknya dilakukan pencegahan untuk menghindari dampak negatif. Kedua jika kepala sekolah belum yakin dengan konflik yang terjadi, dan memerlukan pengalaman

untuk memastikannya, maka sebaiknya berkonsultasi dengan ahli.

Dalam kondisi konflik yang sudah benar-benar meluas, sebaiknya penyelesaian masalah dilakukan negosiasi melalui tatap muka dengan pihak yang bertentangan. Negosiasi merupakan cara paling efektif untuk mengatasi dan menyelesaikan konflik, dan biasanya terjadi ketika pihak lain memiliki dan menguasai sesuatu yang kita inginkan, sehingga harus melakukan negosiasi untuk mendapatkan apa yang diinginkan dan memberikan sebagian miliki kita. Hasil negosiasi ditentukan oleh kesiapan yang berharga dengan sesuatu yang diinginkan dan memberikan sebagian milik kita. Hasil negosiasi ditentukan oleh kesiapan ke dua belah pihak untuk menukarkan miliknya yang berharga dengan sesuatu yang diingi9nkan dari pihak lain

Agar negosiasi berhasil sesuai dengan yang diharapkan, diperlukan adanya perunding yang mampu menjembatani pihak yang sedang berkonflik. Untuk itu, kelompok perunding sebaiknya memahami pihak-pihak yang terlibat dalam konflik, menjaga kepercayaan, mengetahui semua pilihan, memahami strategi negosiasi, dan mengembangkan alternatif untuk mengarahkan perundingan.

Negosiasi merupakan cara menetapkan keputusan yang bisa diterima oleh semua pihak dengan berbagai konsekuensinya di masa depan, yang memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut:

1. Melibatkan orang, baik sebagai individu, perwakilan organisasi maupun perusahaan.
2. Mengandung konflik yang terjadi sejak awal sampai ada kesepakatan untuk Melakukan negosiasi.
3. Menggunakan pertukaran atau barter melalui tawar menawar (bargaining), dan kesepakatan bersama.
4. Menggunakan pertemuan tatap muka melalui bahasa lisan, gerak tubuh, dan ekspresi wajah.

5. Menyangkut sesuatu yang ada di masa, dan diharapkan terjadi.
6. Menghasilkan kesepakatan bersama, misalnya kedua belah pihak sepakat untuk tukar guling tanah.

Pengendalian konflik di sekolah yang paling baik adalah memahami penyebabnya dan berusaha menghilangkannya. Misalnya memindahkan tenaga kependidikan nonguru untukpenyegaran, dan mengatasi kejenuhan dalam melakukan pekerjaannya. Di samping itu, dapat juga dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja baru yang lebih kondusif, aman, nyaman, dan menyenangkan.

Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan interpretasi. Bagi pihak luar (di luar yang berkonflik) sebagai pihak ketiga, yang diperlukan adalah informasi yang akurat tentang situasi konflik. Hal ini karena komunikasi efektif di antara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga.

Manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu akhir berupa penyelesaian konflik dan mungkin atau tidak mungkin menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif. Manajemen konflik dapat melibatkan bantuan diri sendiri, kerjasama dalam memecahkan masalah (dengan atau tanpa bantuan pihak ketiga) atau pengambilan keputusan oleh pihak ketiga. Suatu pendekatan yang berorientasi pada proses manajemen konflik menunjuk pada pola komunikasi (termasuk perilaku) para pelaku dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan penafsiran terhadap konflik. Jadi, Konflik merupakan suatu proses di mana suatu pihak merasa bahwa pihak lain telah atau akan mengambil tinda-

kan yang bertentangan dengan kepentingan pihak lain, misalnya tidak mempunyai satu kesepakatan yang final dalam menyelesaikan suatu permasalahan atau terdapat perselisihan alokasi dana, tujuan maupun strategi yang digunakan dalam suatu organisasi.

Definisi manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan (interests) dan interpretasi.

Menurut Hendricks manajemen konflik dalam penanganan konflik adalah:[7]

1. Manajemen Konflik Membutuhkan Keputusan Yang Jelas

   Kebanyakan dari kita takut untuk dimintai pertanggung jawaban atau kurang memiliki rasa percaya diri, kurang memiliki kepekaan dalam mengarahkan dan mewujudkan tujuan organisiasi, terutama dalam menghadapi konflik. Piranti yang dibutuhkan dalam mengelola konflik sama dengan piranti manajemen berdasarkan sasaran (MBO). Manajemen konflik, meskipun banyak melakukan kegiatan yang bersifat intimidasi, di sini tetap memerlukan orientasi dasar manajemen yang sama.

   Konflik tidak merubah falsafah manajemen. Sebenarnya konflik diperlukan dan merupakan langkah strategis dalam pengembangan organisasi ke arah yang lebih baik. Orang-orang dalam organisasi memerlukan tindakan yang tegas selama terjadi konflik.

   Manajer tampak desisif apabila seseorang memiliki tujuan dari sasaran yang jelas dan spesifik. Manajer harus mengelola persoalan yang dihadapi organisasi dengan menggunakan kekuatan, mengetahui dan kemudian melakukan

[7] Hendrick William, *Bagaimana Mengelola Konflik Petunjuk Praktis Untuk Manajemen KonflikYang Efektif,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006.) 35

apa yang paling baik untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan.

2. Manajemen Konflik Memerlukan Toleransi Terhadap Perbedaan

   Perbedaan selalu ada dalam setiap organisasi. Perspektif yang paling membantu untuk memahami perbedaan adalah ungkapan perkataan bahwa ini berbeda dengan yang kita miliki. Masalah akan muncul bilamana alternatif itu dipandang sebagai suatu ancaman. Suatu dan derajat toleransi terhadap perbedaan akan bervairasi dengan persoalan dan orang-orang yang terlibat di dalamnya.

   Toleransi pribadi terhadap perbedaan mendorong kita untuk mengelola lingkungan, bukan mengelola perbedaanl kita diminta kerelaan untuk mendengarkan pikiran dan gagasan orang lain dan menerima pikiran dan gagasan tersebut sebagai masukan. Toleransi terhadap perbedaan akan menghasilkan keseimbangan pandangan. Konflik menguji nilai dan sikap seseorang, dan mencerminkan komitmen pribadi seseorang. Konflik menguji nilai dan sikap seseorang, dan mencerminkan komitmen pribadi seseorang: (1) Apakah saya yakin terhadap diri saya sendiri? (2) Apakah saya telah memahami benar kebijakan organisasi? (3) Apakah keputusan yang saya buat konsisten dengan falsafah manajemen yang saya anut? (4) Jika saya salah apakah saya mengakui kesalahan saya? (5) Apakah saya membolehkan pihak luar membantu dalam menyelesaikan konflik? (6) Manajemen Konflik Dapat Mengurangi Agresi.

   Sebuah mekanisme bertahan yang cepat muncul selama terjadi konflik adalah agresi, yang mana cenderung ditanggapi juga dengan agresi, inilah menjadikan konflik mengalami eskalasi dari waktu ke waktu, agresi adalah proses alamiah dalam sebuah konflik yang memang sangat dinamis. Selain itu yang masih berkerabat dengan adalah kemarahan. Kemarahan adalah emosi yang kedua; suatu emosi awal yang mendahului timbulnya agresi. Misalnya, saya merasa marah

karena tiba-tiba seorang pengemudi memotong jalan. Saya bereaksi secara mendadak karena saya merasa terancam, oleh karena itu saya menanggapi dengan kemarahan.

Ada saatnya kemarahan dan agresi menjadi penting dan berguna dalam pekerjaan. Misalnya, jika anda harus berhadapan dengan orang yang menyulitkan danpada saat organisasi memerlukan. Tapi gaya yang agresif harus dipilih dengan penuh kesadaran, bukan merupakan hasil dari reaksi emosi. Kata-kata provokatif akan ditanggapi oleh orang lain yang sama provokatifnya. Kita tidak dapat mengontrol bagaimana seseorang akan mendengar apa yang dikatakannya, tetapi kita dapat dengan hati-hati memilih kata-kata untuk meningkatkan pemahaman.

Selama konflik, perhatikan jika pihak lawan menjadi berlagak seperti bos atau ambisius, menuntut menjadi pusat perhatian, kenali semua sikapnya. Dalam konflik manejer dapat melakukan pesan yang agresif dengan menggunakan teknik-teknik berikut ini: (1) Jangan lupa untuk berbagi tanggung jawab. Ini akan sulit untuk menyerang seseorang yang berada dilingkungan kita; (2) Berikan kesempatan untuk mendengarkan; agar mendapat informasi yang memadai. Ini akan menunjukkan seberapa banyak kita akan memeroleh temuan, hanya dengan memperhatikan apa yang dikatakan orang lain; (3) Berikan perhatian yang memadai untuk kepentingan pribadi. Kemenangan adalah untuk setiap orang; (4) Buatlah perhatian konfrontasi. Kekuatan konfrontasi akan menurun seiring dengan pemakainya; (5) Gelar dan kedudukan dalam organisasi bisa menjadi jaminan untuk mengendalikan orang, tetapi kewenangan yang benar akan melahirkan rasa segan dan hormat. Rasa hormat harus didapatkan. Kepemimpinan yang diktatorial tidak kondusif untuk falsafah tim; (6) Kemarahan berumur pendek untuk orang-orang yang paling agresif sekalipun.

3. Manajemen Konflik Dapat Mengurangi Perilaku Pasif

   Kepemimpinan yang lemah kadang-kadang bersikap agresif.

Problem yang muncul dalam manajemen pasif ialah mengabaikan semua hal dan kehilangan respek dari mitra kerja. Gaya pasif adalah lebih efektif pada konflik tahap rendah karena merupakan strategi mengelak. Gaya pasif memberikan suatu penampilan yang berjarak dan tidak mempengaruhi, meskipun manajer pasif umumnya seperti frustasi bila berada dalam konflik yang intens. Penampilan yang tampak tenang dapat menenangkan pihak lain, tapi manajer yang pasif harus berkomunikasi bahwa dirinya berusaha mengatasi masalah, isu-isu akan dikaitkan dengan penyelesaian masalah. Sementara ketakutan, kecemasan dan rasa bersalah dapat membuat setiap manajer menjadi tidak efektif, manajer pasif pasif bisa merasa kehilangan kontrol. Satu teknik untuk meningkatkan rasa percaya diri adalah melihat bagaimana konflik sesuai dengan arahan gerak konflik.

Beberapa gagasan yang dapat meningkatkan gaya pasif yaitu: (1) Gunakan komunikasi langsung (tatap muka) jika memungkinkan; (2) Jangan memberikan tanggapan begitu cepat atas suatu kesepakatan atau perjanjian; (3) Menyela dan tanyalah tentang klarifikasi atau ajukan pertanyaan yang menyelidik; (4) Berjaga untuk kesalahan. Kesalahan adalah tanda dini yang menunjukkan adanya rasa tidak aman dan konflik memerlukan keahlian manajemen di luar gaya pasif.

4. Pensgelolaan Konflik Memerlukan Pengurangan Perilaku Manipulatif

   Beberapa teori manajemen mutakhir menganjurkan suatu sikap “dapatkan apa yang anda inginkan” ini adalah falsafah manipulasi yang menempatkan kepentingan pribadi di atas segala-galanya. Mengikuti falsafah tersebut dapat menjerumuskan kita ke dalam masalah kredibilitas yang serius. Pengelolaan yang dilakukan mengacu kepada metode yang tidak disangka-sangka oleh para pelaku konflik, sehingga tanpa disadari secara langsung oleh pelaku konflik masalah yang terjadi sudah terselesaikan.

F. Kebijakan Implementasi Manajemen Konflik di Sekolah/ Madrasah

Implementasi manajemen konflik dalam pendidikan dilakukan dengan beberapa pendekatan. Menurut Donna Crawford dan Richard dalam laporannya, menyebutkan bahwa memiliki empat pendekatan dalam melakukan implementasi manajemen konflik dalam bidang pendidikan yaitu:[8]

1. Proses Curriculum

   Yaitu dalam menyusun kurikulum selalu melibatkan seluruh elemen yang berkepentingan. Di samping terus melakukan pelatihan-pelatihan untuk guru dan kalau memungkinkan selalu melibatkan masyarakat dalam proses penyusunan kurikulum, proses pengembangan dan selalu melakukan *follow up* terhadap gejala-gejala konflik dalam pendidikan.
2. Mediation Program

   Yaitu menyiapkan training/pelatihan untuk guru supaya mampu memediasi persoalan-persoalan di sekolah. Di samping menyiapkan modul untuk para guru.
3. Peaceable Classroom

   Yaitu semua guru yang mengajarkan di sekolah mampu melakukan kerjasama dengan sesama guru dan pihak manajemen sekolah. Di samping memberi pemahaman kepada siswa sebagai peace maker.
4. Peaceable School

   Yaitu menerapkan manajemen konflik di sekolah secara komprehensif dalam sistem pendidikan. Dengan terus mengembangkan proses pembelajaran untuk siswa, guru, dan masyarakat. Guru terus dikembangkan menjadi profesional, murid diharapkan punya informasi tentang konflik dan masyarakat harus punya inisiatif untuk pemahaman.

[8] Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional,* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003) 44.

DAFTAR PUSTAKA

Aahmadi. 2018, *Pendidikan Islam*. Bandung : Rosyda.

Agil, Said Siroj. 2006. *Tasawuf sebagai Kriotik Sosial: Mengedepankan Islam sebagai Inspirasi Bukan Aspirasi,* Jakarta: Mizan.

Albrow, Martin. 1989. *Birokrasi* .Yogyakarta: Tiara Wacana

Ali, 2005. *Pilar Pilar Tasawwuf* .Jakarta : Radar Jaya.

Al-Jauziyah', Ibn Qalyim Maddrijus Salikin, 1998, *Pendakian Menuju Allah* Jakarta: Pustaka Al-Kautsar.

Annisa, 2018. *Kepemimpinan Pendidikan*, Padang : Rahmad Press

Arifin, Zainal. 2012. *Konsep dan Model Pengembangan Kurikulum,* Bandung: Remajarosdakarya.

Arikunto, Suharsimi dan Lia Yuliana, 2000. *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta; Aditya Media & FIP UNY.

Armstrong, 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. USA : Kogan Page Publishers.

Bafadal, Ibrahim. 2003 *Seri Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah, Manajemen Perlengkapan Sekolah Teori dan Aplikasi,* Jakarta: PT Bumi Aksara.

Bukhori, *Pendidikan Islam di Indonesia; Problem Masa Kini dan Prspektif Masa Depan, Dalai?? Islam Indonesia Menatap Masa Depan*. 1989. Jakarta: P3M.

Campbell, R. F., dan Nystrand, *Introduction To Educational Administration*, 1983. London: Allyn Press.

Dakir. 2010. *Perencanaan dan Pengembangan Kurikulum*. Jakarta: Bumi Aksar.

Daryanto. 2010.*Administrasi Pendidikan.* . Jakarta: Rineka Cipta.

Departemen Agama Republik Indonesia. 2007. *Al-Qur'an danTerjemahnya*. Bogor: Syaamil Quran.

Diknas, 2002. *Pendekatan Kontekstual (Contekstual Teaching Learning/ Ctl)*, (Jakarta: Dikdasmen,

DuFour, R. & Berkey, T. 2005. *The principlal as staff developer*. Journal of Development, Fall

Duryat, Masduki. 2016. *Kepemimpinan Pendidikan* . Bandung: Alfabeta.

Efendy, Mochtar. 1986. *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*, Jakarta: PT. Bhratara Karya Aksara.

Engkoswara 2004. *Manajemen Pengajaran Secara Manusiawi*. Jakarta: Rineka Cipta,

Ginsburg, S.G. 2000. *Managing with Passion.* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Hakim, Lukman dan Mukhtar, *Dasar Manajemen Pendidikan* . 2018. Jambi :Timur Laut.

Hamalik, Oemar. 2008. *Manajemen Pengembangan Kurikulum, B*andung: Remaja Rosdakarya

Handoko, Hani. 2003 *Manajemen* Yogyakarta: BPFE.

Hanggraeni, Dewi. 2012*. Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Eekonomi Universitas Indonesia.

Harahap, Sofyan Syafri, 1996. *Manajemen kontemporer.* Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Hasan, Ferdi. 2016. *Dakwah Islam* Surabaya : Bildung

Haudi, 2021. *Manajemen Kurikulum* .Solok : Insan Cendikia.

Hidayat, Sholeh. 2013. *Pengembangan Kurikulum Baru*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Holified, M. & Cline, D . 2007 "*Clinical Supervision and its Outcome: Teacher and Principals Report*", *National association of secondary school principals(*, NASSP Bulletin; Research Library.

Ilyas, Yunahar. 1999. *Kuliah Akhlaq*. Yogyakarta: LPPI.

Irham, Fahri.2017. *Manajemen Kepemimpinan, Teori dan Aplikasi* .Jakarta: Alfabeta.

Jahari Jaja, dan Amirullah Syarbini, 2013. *Manajemen Madrasah Teori, Strategi dan Implementasi* .Bandung: Alfabeta.

Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik).*2017. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Klatt, B. & Hiebert, M. . *The Encyclopedia of Leadership a Practical Guide to Popular Leadership Theories and Techniques.* 2018. New York: The McGraw-Hill Companies

Komaruddin, *Ensiklopedia Menejemen* 1994. Jakarta: Bumi Aksara.

Kunandar. *Guru Profesional: Implementasi KTSP dan Sukses dalam Sertifikasi guru.* 2011. Jakarta: Rajawali Press.

Langgulung, Hasan. 2004. *Asas Asas Pendidikan Islam*, Bandung : Bildung.

Law, S. & Glover, D. 2000. *Educational leadership and learning: Practice, policy and research*. (Buckingham: Open University Press.

ldag, R.J dan Stearns T.M, *Management*, 1990. Cincinati South :Western Publishing.

Leavitt, H.J. *Top Down: Why Hierarchies are Here to Stay and How to Manage them More Effectively.* Boston, Massachusetts. 2005. Harvard Business School Publishing : Harvard Way

M. Ngalim Purwanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta : Mutiara Sumber-Sumber Benih Kecerdasan.

M.Echols, John dan Hasan Shadily, 2005. *Kamus Inggris Indonesia*. PT. (Gramedia: Jakarta.

Machali, Imam, Ara Hidayati, 2015. *The Handbook of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia* (Yogyakarta: Prenada Media.

Malayu, Hasibuan 1997. *MSDM*, Jakarta : Gunung Agung.

Manulang. 1981*, Dasar-Dasar Manajemen* .Jakarta: Ghalia Indonesia, 2006

Muhaimin, 2010. *Manajemen pendidikan madrasah* Jakarta ; Kencana.

Muhaimin, 2012. *Paradigma Pendidikan Islam*. Bandung : Rosydakarya.

Mukmiinin, Amirul.2019. *Manajemen SDM Pendidikan* Yogyakarta : UNY Press.

Mulyasa, 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Rosdakarya

Mulyasa, 2003. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional,* Bandung: Remaja Rosdakarya,

Mustari, Mohamad. 2014. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Rajawali.

Muwadi dan Soim, 2013. *Manajemen Pendidikan Islam.* Sleman : Teeras.

Nana Syaodih Sukmadinata, 2013. *Pengembangan Kurikulum*, Bandung:Remaja Rosdakarya.

Nanang Fattah, 2006. *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya.

Nasbi, Ibrahim. 2020. *Pengembangan Kurikulum,* Makaasar : UINA Press.

Nata, Abudin *Akhlaq Tasawwuf.* Jakarta : PT Grafindo.

Nurochim. 2016. *Administrasi Pendidikan*. Bekasi: Gramata

Priyono, 2014. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Ssidoarjo : Sifadama Publisher.

Purnama, Desilia. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia* .Tangerang : Unpan Press.

Ramayulis, Mulyadi, 2014. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* . Padang: Kalam Mulia.

Rivai, Veithzal dan Sylviana Murni.2010. *Education Managemen Analisis Teori dan Praktik* .Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Robbins, Stephen. 1996 . *Teori Organisasi Struktur Desain dan Aplikasi*, Alih Bahasa: Udaya Yusuf, Jakarta: Arcan.

Rohmat, 2010. *Kepemimpinan Pendidikan Konsep dan Aplikasi.* Purwokerto: STAIN Press.

Rugaiyah. 2010. *Profesi Kependidikan dalam Perspektif Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

Rusman. 2010.*Manjemen Kurikulum*, Jakarta: Raja Grapinfo.

Sagala, 2010. *Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Mutu pendidikan* .Bandung: Alfabeta.

Samsu, 2014. *Manajemen dan Kepemimpiinan Pendidikan* .Jambi : Pusaka.

Sanjaya, Wina dan Andi Budimanjaya.2017. *Paradigma Baru Mengajar,* Jakarta: Prenada.

Sanusi, Salaudin. 2018. *Manajemen Kepemimpinan, Teori dan Aplikasi* (Jakarta: Alfabeta,

Sartono, 2010. Agus *Manajemen keuangan Teori dan Aplikasi*, Yogyakarta; FE UGM,

Sergiovanni, 1997. *The Pfincipalship, A Revlectivc Practice Perspective*.Boston ; Allyn and Bacon.

Siswanto, 2012. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sondang Siagian,1974. *Administrasi Pembangunan*, Jakarta: Gunung Agung

Storey. 2006. *Essentials of Human Resource Management*. Newyork : Elsevier Ltd.

Suderadjat, 2004. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah.* .Bandung: Cipta Cekas Grafika.

Sudjana Nana, 2002. *Pembinaan dan Pengembangan Kurikulum di Sekolah,* Bandung: Sinar Baru.

Sukiman.2015. *Pengembangan Kurikulum*, Bandung: Rosda Karya.

Sulistyorini, 2004. *Diktat Manajemen Pendidikan Islam*, Tulungagung: STAIN Tulungagung.

Sunarta. 2010. *Perencanaan Sumber Daya Manusia* .Jakarta : Grafindo Media.

Supomo, Eti Nurhayati. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Untuk Mahasiswa dan Umum)*. Bandung: Yrama Widya.

Supriyatno, Tri Marno, 2008, *Manajemen dan Kepemimpinan Kependidikan Islam*, Bandung: Refika Aditma.

Sutardi, 2005. *Amanah dalam prespektif Islam* . Surabaya : Rosydakarya.

Sutrisno. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* .Jakarta: Kencana.

Syafarudin. 2017. *Manajemen Kurikulum* .Medan : Perdana,

Thomas, Alih Bahasa: Nunuk Handoko, 1991. *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE.

Tim dosen Administrasi Pendidikan UPI, 2009. *Manajemen Pendidikan*, Bandung; Alfabeta,

Tim Pengembang Ilmu Pendidikan FIP-UPI, 2008. *Ilmu Dan Aplikasi Pendidikan*, Bandung : PT. Imperial Bhakti Utama.

Tim *Penyusun* Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, 1988. *Kamus Besar Bahasa Indonesia,* Jakarta: Balai Pustaka.

Triwiyanto Teguh. 2015, *Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.

Tucker, M.S. & Codding, J.B. 2002. *The Principal Challenge: Leading and Managing Schools in an Era of Accountability*. San Francisco: Jossey-Bass.

Uchjana , Onong Efendy. 1993, *Human Relation dan Public Relation*, Bandung: Mandar Maju.

Uhbiyati, Nur. 1998. *Manajemen Pendidikan Islam* .Bandung : Pustaka Setia.

Ukas, Maman. 1999. *Manajemen Konsep, Prinsip, dan Aplikasi*, Bandung : Ossa Promo.

Usman, 2000. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Ardadizya Jaya

Usman, Husaini. 2012. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.

Wahjosumidjo, 2007. *Kepemimpinan Pemimpin lembaga pendidikan islam Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* .Jakarta: Raja GrafindoPersada.

Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar* Bandung: Alfabeta.

William, Hendrick. 2006. *Bagaimana Mengelola Konflik Petunjuk Praktis Untuk Manajemen KonflikYang Efektif,* Jakarta: Bumi Aksara.

Winarto, 2005. The *Leadership Wisdom: Inspirasi Untuk Me-ning-katkan Potensi Kepemimpinan Anda.* Jakarta: Elex Media Komputindo.

TENTANG PENULIS

Dr. H. Machfudz, M.Pd.I., lahir di Jember, 15 September 1962 asal Sukamakmur Ajung Jember. Suami dari Ibu Siti Masanah, SE dianugerahi putri Aisyah Putri Berliana MF dan Zakiyah Dinda Ayu Pratiwi. Riwayat pendidikan ia tempuh di MI Faqih Hasyim Sidoarjo lulus tahun 1977, MTs Al-Khozini Buduran Sidoarjo lulus 1981, melanutkan ke MAN 1 Jember lulus 1984. Jenjang S1nya di Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Jember lulus pada tahun 1991. Kemudian jenangan karir pendidikan S2 konsentrasinya di Manajemen Pendidikan Islam Unsuri Surabaya lulus tahun 2005. Sedangkan jenjang Doktoral (S3) juga fokus pada Manajemen Pendidikan Islam UIN Maliki Malang tahun 2012- 2016.

Pengalaman penulis di bidang organisasi pernah menjadi Ketua IPNU Kecamatan Jenggawah, pernah juga sebagai Wakil Ketua Anshor Ancab Jenggawah, Wakil Ketua MWC NU Kecamatan Ajung, Penasehat MWC NU Kecamatan Ajung, dan sebagai Dewan Pakar LP Ma'arif Cabang Jember Jawa Timur.

Pengalaman di bidang pelatihan dan Diklat pernah mengikuti Pelatihan Pengawas Rumpun 102 Jam Th. 2009 di Pusdiklat Jatim, Diklat Lesson Study bagi Kepala MTs dan Pengawas 41 Jam Th. 2011, Diklat Calon Assesor oleh BAN S/M Th. 2011, Diklat Evaluasi Diri Madrasah oleh Pusdiklat 41 Jam Th. 2010, Workshop Kelompok Kerja Rencana Pengembangan Madrasah Putaran I Program AIBEF-MCPM Th. 2009, Diklat Evaluasi Diri Madrasah oleh Pusdiklat 41 Jam Th. 2010, Workshop Kelompok Kerja Rencana Pengembangan Madrasah Putaran I Program AIBEF-MCPM Th. 2009, dan Workshop Rencana Pengembangan Madrasah Putaran 3 Program AIBEF MCPM Th. 2010. Selain pelatihan dan workshop juga ada beberapa Diklat yang diikuti yaitu Diklat Calon Pengawas Pendais Th. 2002, Diklat Pengawas

SLTP/SLTA Se Jawa Timur Th. 2002, Diklat ADUM Angkatan XLVIII Th. 2001, dan Diklat Managemen Pondok Pesantren Se Jawa Timur di Pusdiklat Th. 2001.

Pengalaman menjabat pada Tahun 1994 di angkat sebagai PNS, Tahun 1994 sebagai guru MTs, tahun 1995 - 1998 sebagai Kepala MA Al-Hidayah, tahun 1999 - 2001 sebagai kasubsi Kurikulum pada Seksi Pendidikan Agama Islam Kandepag Jember dan merangkap sebagai Sekretaris Satgas PPD II Kab. Jember. Pada tahun 2002 ditugaskan menadi Guru MAN dan tahun 2008 diangkat sebagai Pengawas SLTP/SLTA, tahun 2011 diangkat sebagai Kasi PD. Pontren Kemenag Kab. Jember, Tahun 2013 di mutasi sebagai Kasi Pendidikan Madrasah pada Kantor Kemenag Kab. Jember Jawa Timur dan mutasi sebagai kasubag TU pada kantor Kemenag Jember th 2017 SD 2019. Th 2019 mutasi sebagai dosen di IAIN Jember sampai sekarang. Penulis dapat dihubungi *hand phone*: 081 234 729 544 atau melalui e-mail: machfudz62@gmail.com.

الادارة العالية لجمعية
N
U
نهضة العلماء
١٣٤٤
1926